

T  
658.81  
R11  
20 c1

# **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. ADHI MIX**



## **LAPORAN INTERNSHIP**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:  
Rahmat Rijadi, ST.  
NIM C4A097084**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## PENGESAHAN LAPORAN INTERNSHIP

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa laporan internship berjudul:

### ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. ADHI MIX.

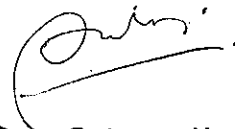
yang disusun oleh Rahmat Rijadi, ST, NIM C4A097084  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Agustus 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing



Dra, Yoestini, M.Si.

Penguji



Drs. Sutopo, M.S.

Semarang 30 Agustus 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



### *Sertifikasi*

Saya, Rahmat Rijadi, ST, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa laporan Internship yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Rahmat Rijadi, ST.

30 Agustus 2001

## MOTTO:

*" Dan orang-orang yang sabar ( tabah berjuang ) mencari keridaan Allah Tuhannya, mendirikan salat, menafkahkan sebagian rezeki yang dikaruniakan Allah secara terang-terangan ( diketahui orang ramai ) atau tersembunyi ( empat mata saja antara yang menerima dan yang memberi ), dan menolak kejahatan itu dengan cara yang baik, merekalah yang mendapat ( pahala akhir ) yang baik ( surga ).*

*( Q.S. AR RA'D, ayat 22 )*

*Kupersembahkan :*

*Bapak yang telah tiada dan Ibu tercinta  
Mas Choiri, dik Sri, serta kedua  
keponakan tersayang dik Luthfi,  
dan dik Lala.*

## RINGKASAN

Globalisasi dan perkembangan ekonomi memacu setiap perusahaan untuk selalu memperkuat posisinya agar tetap mampu bersaing dalam industri yang dimasukinya. Penguasaan pangsa pasar adalah salah satu indikasi yang bisa dijadikan tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Untuk itu setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan penguasaan pangsa pasarnya agar tidak tersingkir dalam industri yang dimasukinya. Demikian juga yang terjadi pada industri pengadaan produk-produk beton praktekan di Indonesia, perusahaan-perusahaan saling bersaing untuk memperebutkan pasar yang ada agar tetap bertahan didalam industri tersebut.

PT. Adhi Mix adalah salah satu perusahaan yang memasarkan produk beton praktekan kapasitas besar mengalami penurunan penguasaan pasar di Indonesia. Untuk itu pihak manajemen PT.Adhi Mix perlu mengambil tindakan langkah-langkah strategis untuk mengatasinya.

Alat analisis yang dipergunakan adalah *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunitis and Threats)* yaitu analisis terhadap faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah perlu melakukan suatu tindakan perbaikan terhadap faktor-faktor internal seperti : kualitas, dan kuantitas

tenaga kerja, kapasitas produksi serta strategi pemasaran untuk mempertahankan serta memperkuat posisi pada industri pembangunan dan pengadaan produk-produk beton praktekan kapasitas besar di Indonesia.

## ABSTRACT

Globalization and economic development motivate every company to strengthen their position in order to be competitive in the company where the industry was entered. Authority market segment is the one of indicator which get measuring rod company success to compare with the competitors. Every company always try to increase their market segment. In order to can not be soved aside in the industry which entered. Such as happened in Indonesians prestessed industry many company competitive with another to be exist in the industries.

PT. Adhi Mix is the one of the company wich sells big capacity prestressed to decrease strengthen market segment. So that the company could make strategic to solve to problem.

SWOT analysis, strength, Weakness, opportunity and threats factor analysis were used this research.

The conclusion was stated that company should make an internal factor improvement such as labours quality and quantity, product capacity and marketing strategic to strong enough to endured and position strengthen in the big capacity prestressed industry in Indonesian.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurillah, segala puji dan syukur kepada Allah yang telah memberikan rahmat dan hidayah -Nya sehingga Laporan Internship dengan judul "Analisis Strategi Pemasaran PT. Adhi Mix" untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen yang diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang ini dapat terselesaikan dengan baik.

Atas terselesainya penyusunan laporan intership ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

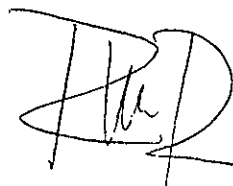
1. Bapak Prof.Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku ketua program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Yoestini, MSi selaku dosen pembimbing
3. Bapak Drs. Sutopo, M.S., Bapak Drs. Mudiantono, M.S., dan Ibu Dra. Utami, MBA, selaku dosen Pengajar Mata Kuliah Manajemen Pemasaran.
4. Bapak Mansyur Prabu, BSc . selaku pimpinan PT Adhi Mix yang telah mengijinkan penyusun untuk melakukan penelitian.
5. Bapak Sudirin, BSc dan Bapak Adi Nugroho, BSc selaku pembimbing perusahaan.



6. Ibunda yang selalu memberikan dukungan moril, semangat dan doa siang dan malam.
7. Mas Mohammad Choiri yang telah menemani penulis dalam menyelesaikan penulisan laporan Internship ini.
8. Seluruh keluarga yang selalu memberikan semangat dan dorongan bagi penulis untuk segera menyelesaikan studi.
9. Sahabat-sahabat penulis khususnya Iwan yang senantiasa mengingatkan penulis untuk menyelesaikan studi.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penulisan Laporan Internship ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis berharap semoga Laporan Internship yang sederhana sangatt jauh dari sempurna ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, Agustus 2001



Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan.....	i
Halaman Sertifikat.....	ii
Halaman Persembahan.....	iii
Ringkasan.....	iv
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	11
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	11
<b>BAB II. PEMAPARAN KASUS.....</b>	<b>12</b>
2.1. Pengamatan Lingkungan Internal Perusahaan.....	12
2.1.1. Lokasi Perusahaan.....	12
2.1.2. Permodalan.....	13
2.1.3. Struktur Organisasi.....	14
2.1.4. Jenis-jenis Produk.....	19
2.1.5. Pemasaran.....	20
2.1.5.1. Produk.....	20
2.1.5.2. Harga.....	20
2.1.5.3. Saluran Distribusi.....	21
2.1.5.4. Promosi.....	21
2.2. Pengamatan Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	22
2.2.1. Lingkungan Jauh (Remote Environment).....	22
2.2.2. Lingkungan Industri (Industrial Environment).....	26
2.2.3. Lingkungan Operasional.....	32
<b>BAB III. FORMULASI CARA PEMECAHAN MASALAH DAN PROSEDUR ANALISIS .....</b>	<b>33</b>
3.1. Formulasi Cara Pemecahan Masalah.....	33
3.2. Pengolahan dan analisis Data.....	34
3.2.1. Teknik Analisis Strategi Advantage Profile (SAP).....	38

3.2.2. Teknik /Matrik Environment threat and Oppurtunity Profile (ETOP).....	40
3.2.2.1. Analisis Environment Threat and Opportunity Profile PT. Adhi MiX.....	41
3.2.3. Analisis Kekuatan dan Kelemahan.....	46
<b>BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
4.1. Temuan.....	51
4.2. Pembahasan.....	52
4.2.1. Elemen Peluang dan Ancaman.....	52
4.2.1.1. Elemen Peluang.....	52
4.2.1.2. Elemen Ancaman.....	55
4.2.2. Elemen-elemen/ Variabel-variabel Internal.....	58
4.2.3. Implikasi Stategi Perusahaan.....	66
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>72</b>
10.1. Kesimpulan.....	72
10.2. Saran.....	74

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Total Nilai Kontrak Pengadaan Produk Beton yang ada serta Pelelangan yang Diikuti PT. Adhi Mix 1998-2001.....	8.
Tabel 1.2. Rencana dan Realisasi Penjualan Tahun 1998-2001.....	9
Tabel 2.1. Perbandingan Tingkat Inflasi pertahun dan Keuntungan Perusahaan Periode Tahun 1997-2000.....	25
Tabel 2.2. Penguasaan Pangsa Pasar Pengadaan Beton DiJawa Tengah Dan DI Jogjakarta.....	28
Tabel 3.1. Elemen-elemen Ancaman.....	43
Tabel 3.2. Elemen-elemen Peluang.....	44
Tabel 3.3. Analisis Posisi Persaingan Strategis.....	48

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Diagram Proses Analisis Kasus.....	37
Gambar 3.2. Matrik ETOP.....	45
Gambar 3.3. Matrik SWOT.....	50

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penentuan Bobot Pentingnya Suatu Variabel/Elemen Ancaman PT. Adhi Mix
- Lampiran 2. Kuesioner Penentuan Bobot Pentingnya Suatu Variabel / Elemen Peluang PT Adhi Mix
- Lampiran 3. Kuesioner Penentuan Bobot Elemen Kunci Sukses PT. Adhi Mix
- Lampiran 4. Kuesioner Penentuan Nilai Pentingnya Suatu Variabel /Elemen Ancaman PT. Adhi Mix
- Lampiran 5. Kuesioner Penentuan Nilai Pentingnya Suatu Variabel /Elemen Peluang PT. Adhi Mix
- Lampiran 6. Kuesioner Penentuan Nilai Elemen Kunci Sukses PT. Adhi Mix
- Lampiran 7. Perhitungan Bobot dan Nilai Ancaman
- Lampiran 8. Perhitungan Bobot Dan Nilai Peluang
- Lampiran 9. Perhitungan Bobot dan Nilai Elemen/ Variabel Internal
- Lampiran 10. Alasan Pemberian Bobot Nilai Ancaman
- Lampiran 11. Alasan Pemberian Bobot Elemen Peluang
- Lampiran 12. Alasan Pemberian Nilai Elemen Ancaman
- Lampiran 13. Alasan Pemberian Nilai Elemen Peluang
- Lampiran 14. Alasan Pemberian Bobot Elemen Internal
- Lampiran 15. Alasan Pemberian Nilai Elemen Ancaman

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Adanya globalisasi serta perkembangan ekonomi saat ini mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan dunia usaha. Oleh karena itu setiap perusahaan harus memperkuat posisinya dalam industri yang dimasuki sehingga akan terus mampu bersaing. Demikian juga dengan perusahaan-perusahaan konstruksi di Indonesia dalam memasarkan produknya saling bersaing untuk memperebutkan pangsa pasar yang ada saat ini.

PT. Adhi Mix adalah divisi dari PT. Adhi Karya ( Persero ) yang khusus bergerak dalam menyediakan produk-produk beton praktekan(*prestressed*) kapasitas besar. Pertama Adhi Mix berdiri pada tahun 1986. Awalnya PT. Adhi Mix hanya membantu menangani proyek-proyek yang dikelola PT. Adhi Karya untuk meningkatkan kompetitif, memberi jaminan sistem kualitas dan memberi kemudahan dalam proses proyek-proyek berikutnya. PT. Adhi Mix adalah salah satu perusahaan yang memasarkan produk-produk beton praktekan kapasitas besar. Perusahaan ini bertindak sebagai *General Supplier* maupun *Sub Contractor*. Adapun target pemasaran PT. Adhi Mix meliputi proyek-proyek bangunan fisik(gedung, jembatan, jalan raya, dsb).

Untuk mendukung proses produksi, Adhi Mix menggunakan bahan baku dari beberapa sumber yang memiliki keteraturan dan fleksibilitas dalam hal pasokan persediaannya. Untuk menjamin suplai material, Adhi Mix menggunakan agregat kasar yang mengandung batu quarry rumpi (dari Bogor) sebagai sumbernya dan didukung oleh supplier dari Bojonegoro-Serang. Semen disuplai oleh PT. Semen Gresik dan Indocement Tungal Perkasa. Sedangkan agregat halus disuplai dari pulau Bangka dan Belitung. Sedangkan untuk proyek-proyek di Jawa Tengah, Adhi Mix menggunakan pasir dari Muntilan, agregat kasar dari Kuto-sungai Wleri dan semen yang disuplai dari PT. Semen Gresik.

Adhi Mix melayani semua jenis proyek-proyek besar yang menggunakan mutu beton jenis K-100 sampai dengan K-800 (beton yang mampu menahan tekanan tinggi) dan produk-produk beton tulang seperti:

- Prestressed/beton praktekan.
- Preslab/balok melintang.
- Girder/balok melintang.
- Façade/beton untuk tampak depan bangunan.
- Sheet-pile/tiang pancang.
- Wiremesh.
- Sleeper/balok penahan rel.
- Sistem beton tuang.



Melalui lokasi pabrik yang strategis dan armada truk yang banyak, Adhi Mix menjamin komitmennya dalam pengiriman produk yang sesuai dengan jadwal/tepat waktu.

Dalam memasarkan produknya PT. Adhimix menggunakan media promosi melalui Yellow page, telepon, faximile dan melalui majalah VISI Adhi Karya. Sistem pemasarannya dilakukan berdasarkan kontrak, baik terhadap perseorangan dan perusahaan kontraktor(dilakukan dengan cara personal selling). Dalam memasarkan produknya PT. Adhi Mix seperti perusahaan pesaingnya, dengan cara mengikuti pelelangan yang ditawarkan oleh pihak penyelenggara(kontraktor) yang menyangkut penyediaan dan pengadaan produk beton. Beberapa perusahaan yang mengikuti lelang tersebut, oleh pihak penyelenggara biasanya dipilih tiga teratas yang menawarkan nilai kontrak yang lebih rendah. Barulah pada tahap selanjutnya dilakukan negosiasi ulang ketiga perusahaan tersebut beserta dengan pemilik proyek untuk menentukan perusahaan yang akan memasok pengadaan produk beton. Disini PT. Adhi Mix tergantung dari banyaknya tender yang dimenangkan maupun permintaan dari main kontraktor(PT. ADHI KARYA). PT. Adhi Mix selaku Sub kontraktor dari beberapa perusahaan. Dalam usaha meningkatkan volume penjualannya PT. Adhi Mix melakukan promosi yang bertujuan menyampaikan dan membujuk konsumen agar mau membeli produknya. PT. Adhi Mix dalam merencanakan strategi pemasaran selalu menekankan bahwa keberhasilan pemasaran adalah bagaimana

dapat mencari konsumen baru, baik perorangan, perusahaan kontraktor maupun perusahaan lainnya yang bergerak dalam pengadaan produk-produk beton, melalui aktivitas pelelangan/penawaran, maupun jalinan kerjasama terhadap Main Kontraktor yang dilakukan secara agresif. Selain itu juga berusaha mencari pemasok yang dapat memberi harga komponen pasokan yang menguntungkan PT. Adhi Mix. Dalam hal promosi ini PT. Adhi Mix berusaha sedapat mungkin jangan sampai terdapat kesan memaksa konsumen untuk membeli produk, melainkan konsumen membeli karena memang produk berkualitas baik yaitu melalui pengiriman brosur/pamflet yang berisi penjelasan mutu produk yang dijual. Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa proses pengadaan produk-produk beton sampai terpasang di proyek-proyek bangunan(gedung, jembatan,jalan, dan lainnya) melibatkan empat pihak yang terkait secara langsung, yaitu PT. Adhi Mix, Main Contraktor, para pemasok, dan proyek bangunan. Keterlibatan para pemasok sangat penting, sebab pengadaan produk-produk beton kapasitas besar ini terdiri dari banyak komponen yang tidak mungkin dapat disediakan sendiri oleh PT. Adhi Mix.

Untuk memasarkan produknya di Jawa Tengah dan DIY, PT. Adhi Mix membangun tempat produksi(Plant Location) yaitu:

1. Di Mangkang kecamatan Tugu Semarang -> untuk wilayah Semarang dan sekitarnya.
2. Di Yogyakarta-> untuk wilayah DIY.

Peralatan yang digunakan dalam proses pendistribusian:

- Dump Truk( $7m^3$ ) sebanyak 15 buah(efektif)
- Wheel Loader sebanyak 1 buah
- Beaching Lane sebanyak 2 buah
- Genset sebanyak 2 buah:- type Mercy dan Dab.

Mengenai kebijakan harga, produk dari Adhi Mix tergantung pada keadaan setempat(misalnya: harga bahan baku dan biaya produksi).

Kelemahan yang ada pada PT. Adhi Mix selama ini adalah kurang mampu menawarkan harga yang mampu bersaing serta sering mengalami keterlambatan waktu penyelesaian yang disebabkan terbatasnya kapasitas produksi selama ini. Disamping itu variasi produk yang ada pada PT. Adhi Mix walaupun sudah bervariasi namun masih belum mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Kondisi lain yang mempengaruhi kemampuan PT. Adhi Mix adalah kondisi ekonomi eksternal, yang antara lain dicerminkan oleh perkembangan nilai valuta asing dan inflasi serta perkembangan ekonomi saat ini. Hal-hal diatas seringkali menyebabkan PT. Adhi Mix tidak mampu bersaing dengan perusahaan pesaing dalam mendapatkan nilai kontrak bagi kontraktor dan perusahaan swasta, terutama untuk kontrak-kontrak yang bernilai besar.

Akan tetapi disamping kondisi tersebut PT. Adhi Mix masih mampu memiliki daya saing yang cukup baik, yaitu dari segi kualitas produk yang dihasilkan oleh jaringan pabriknya. Kualitas produk yang baik dari PT. Adhi Mix

ini antara lain menyangkut: disain produk, kekuatan produk, kerapian kerja, serta kekuatan alat.

Pesaing PT. Adhi Mix selama ini adalah: PT. Varia Usaha Beton, PT. Tugu Beton Pratama, PT. Jaya Ready Mix, PT. Indomix dan PT. Beton Kencana. Sedangkan pesaing utama PT. Adhi Mix selama ini adalah PT. Varia Usaha Beton yang ditandai dengan sering bertemunya perusahaan tersebut dalam pelelangan-pelelangan yang diikuti oleh PT. Adhi Mix.

Keberadaan PT. Adhi Mix dalam usaha kontraktor pengadaan dan penyediaan produk beton bagi pembangunan sarana fisik mengalami kendala keterbatasan sumber daya yang dimiliki seperti: kurangnya tenaga produksi dan tenaga lapangan serta kurangnya informasi baik pasar maupun pemasok dan variasi produk yang dimiliki pabriknya, menyebabkan tidak semua pelelangan pengadaan produk beton yang ada dapat diikuti PT. Adhi Mix. Dari seluruh pelelangan yang ada rata-rata per tahunnya hanya dapat mengikuti sekitar 50%-nya dan dari pelelangan yang diikuti tersebut nilai kontrak yang didapat sekitar 50%. Oleh karena itu saat ini usaha pemasaran PT. Adhi Mix dilakukan lebih agresif, dengan jalan berusaha mengikuti lebih banyak pelelangan, menambah kapasitas produksi untuk meningkatkan nilai kontrak yang akan diperoleh.

Faktor yang seringkali menentukan dalam pelelangan adalah faktor harga yang ditawarkan. Selama ini harga yang ditawarkan PT. Adhi Mix belum mampu

bersaing dengan harga-harga yang ditawarkan oleh perusahaan pesaingnya. Pengamatan selama ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan pesaing dalam menawarkan produknya dapat lebih rendah disebabkan karena beberapa hal, antara lain: struktur permodalan yang lebih kuat, yang ditandai dengan dukungan pabrik yang lebih besar dan faktor lain, yaitu jaringan pemasok yang dimiliki lebih luas, baik jaringan lokal maupun luar negeri. Selain itu ketidakmampuan PT. Adhi Mix untuk menawarkan harga yang dapat bersaing bisa juga disebabkan karena faktor biaya dan laba yang diinginkan PT. Adhi Mix.

## **1.2. Perumusan Masalah.**

Total nilai kontrak pengadaan produk beton yang ada serta nilai pelelangan yang diikuti PT. Adhi Mix selama Periode 1998-2001 dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1. Total Nilai Kontrak Pengadaan Produk Beton yang ada serta pelelangan yang diikuti PT. Adhi Mix selama Periode 1998-2001.

Tahun	Total Kontrak Pengadaan Produk Beton di Jateng & DIY (Rp)	Nilai Pelelangan yang diikuti PT. Adhi Mix di Jateng & DIY (Rp)
1998	11.500.000.000	5.235.945.000
1999	14.250.000.000	6.897.980.000
2000	14.850.000.000	7.241.600.000
2001	17.825.000.000	5.436.200.000

Sumber : - Biro Pusat Statistik (2001)  
- Data Perusahaan ( Juli 2001)

Meskipun dari tahun 1998 PT. Adhi Mix mengalami peningkatan penjualan yang cukup besar, tetapi kalau dilihat dari persentase PT. Adhi Mix dalam memenangkan kontrak pada tahun 2000 mengalami penurunan yaitu pada tahun 1999 sebesar 28% turun menjadi 25% dan tidak menutup kemungkinan akan terjadi penurunan pada tahun-tahun berikutnya.

Disamping itu dapat dilihat data hasil penjualan selama 7 semester dari bulan Januari 1998 sampai dengan Juli 2001 (tabel 1.2).

Data hasil penjualan:

Bahwa dilihat dari data hasil penjualan yang dilakukan selama 7 semester yaitu dari bulan Januari 1998 sampai dengan Juni 2001 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2.

PT. ADHI MIX.

RENCANA DAN REALISASI PENJUALAN TAHUN 1998-2001.

SEMESTER	TAHUN	TARGET (M <sup>3</sup> )	TARGET (Rp).(000)	REALISASI (M <sup>3</sup> )	REALISASI (Rp).(000)
PERTAMA	1998	17.550	2.895.750	16.263	2.683.395
KEDUA	1998	16.500	2.722.500	15.470	2.552.550
KETIGA	1999	18.500	2.810.000	16.428	3.237.040
KEEMPAT	1999	19.886	3.219.480	17.783	3.660.940
KELIMA	2000	32.956	6.591.200	18.461	3.692.200
KEENAM	2000	28.216	5.643.200	22.747	4.549.400
KETUJUH	2001	39.600	6.920.000	32.181	5.436.200

Sumber : PT. Adhi Mix, Bulan Juli 2001.

Dari tabel Rencana dan realisasi penjualan diatas (tabel 1.2), ternyata target penjualan selama 7 semester belum bisa terpenuhi.

Dengan mempertimbangkan tabel 1.1 dan tabel 1.2 diatas timbul kekhawatiran dari pihak manajemen dan perlu menyusun strategi untuk

meningkatkan kembali persentase dalam memenangkan kontrak penjualannya, dengan kata lain meningkatkan kembali penguasaan pasar yang ada saat ini.

Berdasarkan hal diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Pihak manajemen PT. Adhi Mix merasa khawatir terhadap penurunan persentase Perusahaan dalam memenangkan kontrak Pengadaan produk-produk beton.
2. Dari data hasil penjualan yang ada selama 7 semester, ternyata target penjualan belum bisa terpenuhi, sehingga pihak manajemen mengalami kesulitan untuk dapat bersaing dalam industri pengadaan produk-produk beton.



### **1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian:**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan perumusan masalah seperti diatas, maka tujuan penulisan laporan internship ini adalah:

1. Melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan sehingga diketahui peluang, ancaman, kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh PT. Adhi Mix.
2. Memberikan rekomendasi strategi pemasaran yang tepat pada PT. Adhi Mix guna meningkatkan daya saing.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian:**

1. Memberikan informasi yang cukup berarti bagi manajemen perusahaan serta alternatif strategi pemasaran yang sesuai bagi PT. Adhi Mix dengan menggunakan alat Bantu analisis.
2. Memberikan pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti terhadap praktek-praktek kebijakan pemasaran didalam perusahaan.

## BAB II

### PEMAPARAN KASUS

Rintisan perkembangan PT. Adhi Mix dimulai pada tahun 1986. PT. Adhi Mix merupakan divisi dari PT. Adhi Karya yang khusus bergerak dalam menyediakan produk-produk beton. Awalnya PT. Adhi Mix hanya membantu menangani proyek-proyek yang dikelola oleh PT. Adhi Karya untuk meningkatkan kompetitif, memberi jaminan sistem kualitas dan memberi kemudahan dalam proses-proses berikutnya.

Dalam proses perkembangannya, untuk memenuhi tuntutan konsumen, PT. Adhi Mix mulai menyediakan Readymix concrete (campuran beton siap pakai) untuk keperluan sendiri maupun pasar swasta. Untuk mengantisipasi pertumbuhan pasar dan untuk melayani pasar dengan lebih efisien agar sesuai dengan perubahan teknologi maka produk-produk readymix dan precast (beton tuang) dijadikan dalam satu divisi.

#### 2.1. Pengamatan Lingkungan Internal Perusahaan

##### 2.1.1. Lokasi Perusahaan

Pertama kali perusahaan ini dibuka terletak di Jalan Pringgading No.24 Semarang, Tetapi karena perkembangan tata kota sehingga letaknya yang ditengah-tengah kota serta sempitnya areal tersebut maka dipindah dengan

membangun Plant(tempat untuk memproduksi dan pendistribusian) di Mangkang kecamatan Tugu Semarang. Adapun alasan perusahaan memilih lokasi tersebut adalah karena kawasan Mangkang merupakan sentral industri di kota Semarang yang juga merupakan kebijakan pemerintah agar lokasi industri jauh dari pemukiman penduduk. Dengan meningkatnya volume penjualan yang disertai dengan pertambahan volume produksi dan untuk mempermudah memenuhi permintaan konsumen untuk wilayah DI Yogyakarta dan sekitarnya, maka Perusahaan membangun lokasi (Plant) di Yogyakarta tepatnya di Dusun Blado kelurahan Wirokerten kecamatan Banguntapan, Ring Road Arteri Selatan, Bantul, DI Yogyakarta.

#### 2.1.2. Permodalan.

Modal merupakan unsur penting karena sebagai faktor penentu dan mendukung kegiatan operasional perusahaan, tanpa adanya modal kegiatan perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik. PT. Adhi Mix, karena merupakan divisi dari PT. Adhi Karya, dimana perusahaan ini adalah merupakan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), maka PT. Adhi Mix memperoleh modal dari saham-saham para komisaris PT. Adhi Karya. Untuk mengatasi keterbatasan modal pihak manajemen PT. Adhi Mix menerapkan skala prioritas dalam memanfaatkan dana yang ada serta meminimalkan persediaan bahan baku dan komponen disesuaikan dengan kebutuhan serta kapasitas produksi.

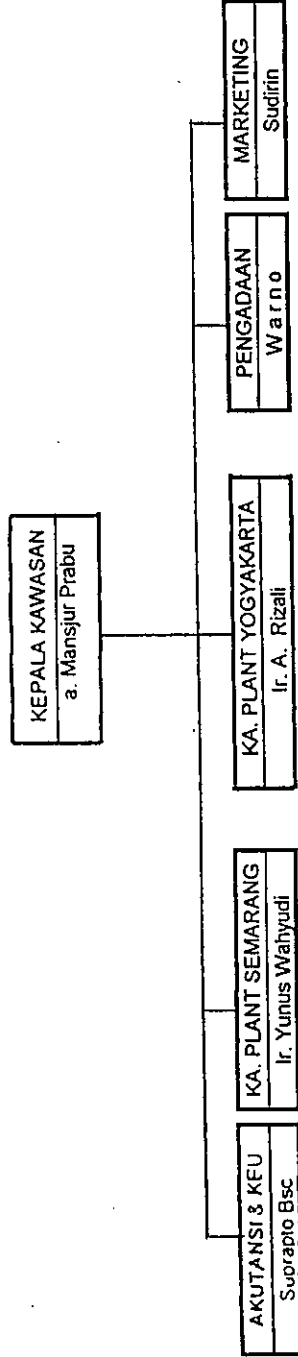
### 2.1.3. Struktur Organisasi

Di dalam perusahaan sangatlah penting adanya organisasi yang sesuai dengan bentuk perusahaan itu sendiri, apalagi untuk perusahaan yang telah maju dan besar, sebab organisasi tersebut berfungsi untuk memudahkan bagi seorang pimpinan dalam mengawasi jalannya perusahaan. Dengan pengaturan yang jelas dalam pembagian tugasnya, maka tiap-tiap anggota tersebut akan berfungsi sebagaimana mestinya, dan sesuai dengan yang telah digariskan oleh perusahaan. Dengan demikian struktur organisasi menunjukkan suatu pola hubungan kerja, tugas dan tanggung jawab serta wewenang yang berbeda.

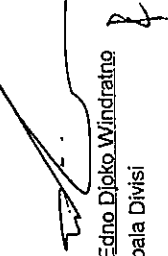
Dalam hal struktur organisasi, PT. Adhi Mix menggunakan struktur organisasi fungsional, jadi terdapat pengelompokan bagian-bagian yang terpisah untuk penjualan, produksi, keuangan, dan sebagainya. Para manajer seperti manajer Akuntansi dan keuangan, manajer marketing, manajer pengadaan, kepala (KA) Plant Semarang, KA Plant Yogyakarta bertanggung jawab kepada Kepala Kawasan. Untuk Plant Semarang manajer administrasi dan keuangan, manajer pengadaan, kepala produksi precast dan manajer pengawas mutu bertanggung jawab kepada Kepala Plant Semarang. Demikian juga untuk Plant Yogyakarta, manajer administrasi dan keuangan, manajer pengadaan, kepala produksi precast dan manajer pengawas mutu bertanggung jawab kepada Kepala Plant Yogyakarta.

Adapun struktur organisasi fungsional pada PT. Adhi Mix dapat dilihat pada halaman berikut.

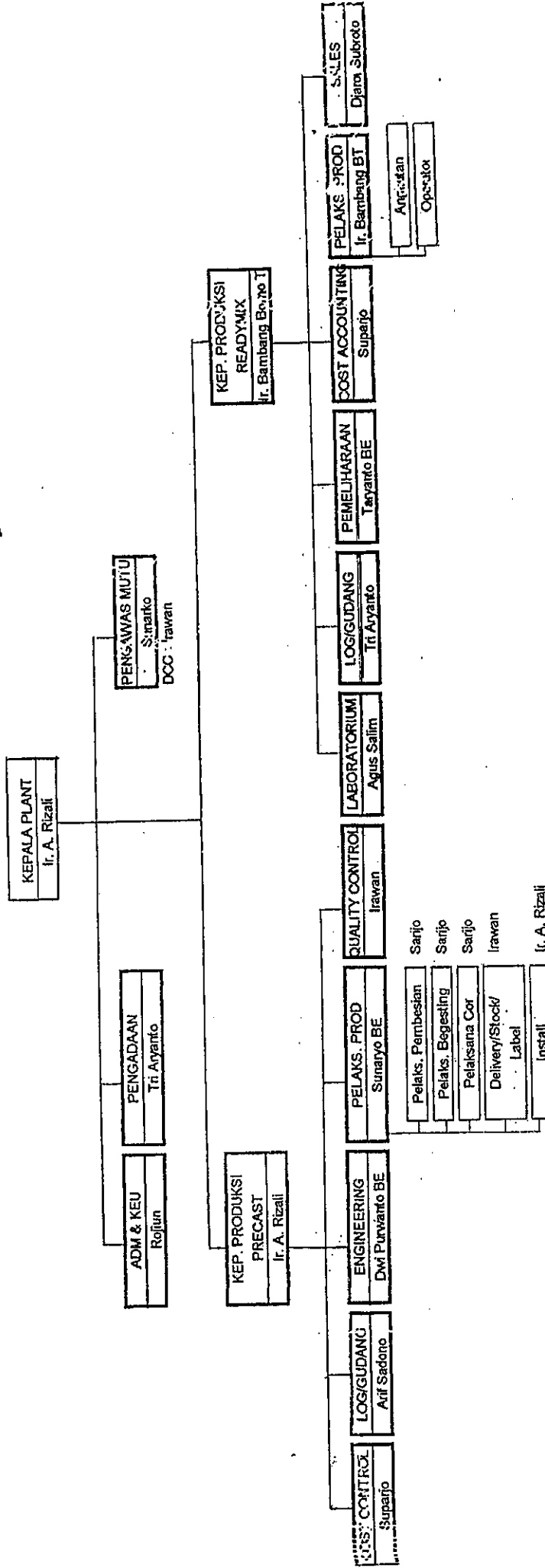
STRUKTUR ORGANISASI  
KAWASAN JAWA TENGAH & DIY



Jakarta, 09 Desember 2000  
PT. Adhi Karya ( Persero )  
Divisi Adhimit & Precast

  
Ir. Edno Djoko Windratno  
Kepala Divisi

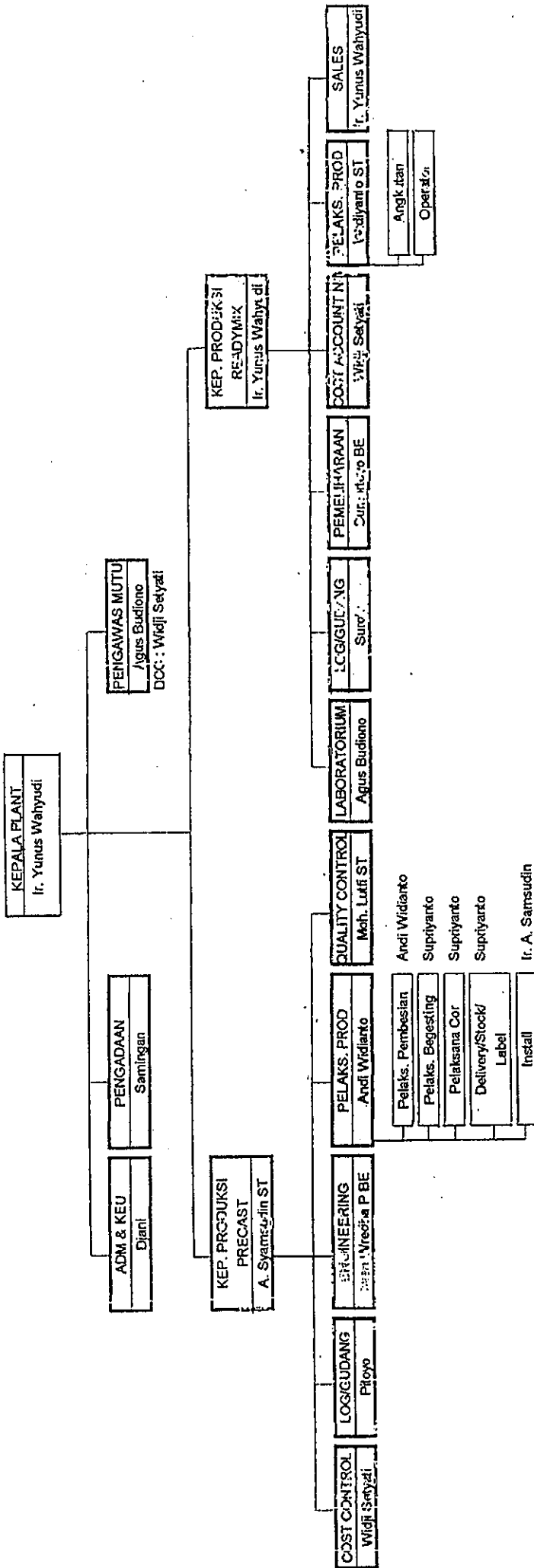
# STRUKTUR ORGANISASI PLANT YOGYAKARTA



Jakarta, 23 Mei 2001  
PT. Adhi Karya (Persero)  
Divisi Adhimit & Precast

Ir. Edno L. W. W. W. W.  
Kepala Divisi

**STRUKTUR ORGANISASI  
PLANT SEMARANG**



Jakarta, 23 Mei 2001  
 P.T. Adhi Karya / Purwokerto  
 Divisi Adhlmix & Pragrah

**Ir. Edno Djoko Winigraho**  
**Kepala Divisi**



Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

a. Kepala Kawasan.

Sebagai pimpinan tertinggi bertugas:

1. Memegang wewenang tertinggi dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan baik di dalam maupun di luar perusahaan.
2. Menjalankan fungsi manajerial tertinggi yaitu:
  - a. Perencana
  - b. Pembuat keputusan
  - c. Pengarahan
  - d. Pengkoordinasian
  - e. Pengawasan
  - f. Penyempurnaan atas tujuan perusahaan

b. KA Plant

- a. Memimpin dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan operasional yang dijalankan perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Bekerjasama dengan Kepala Kawasan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial perusahaan dan dalam menetapkan kebijakan operasional.

c. Manajer akuntansi dan keuangan

Bertugas membantu dalam merumuskan kebijakan keuangan, mengurus dan menyelenggarakan administrasi terhadap penggunaannya, disamping pengelolaan dana dan harta perusahaan.

d. Manajer Marketing

Tugasnya adalah sebagai pengkoordinasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan pemasaran dari produk-produk yang dihasilkan perusahaan.

e. Manajer pengadaan

Tugas dan wewenangnya meliputi mengkoordinasi, memimpin, dan mengawasi seluruh kegiatan dalam bidang pengadaan dan produksi.

f. Kepala Produksi Precast maupun readymix

Bertugas dan bertanggung jawab terhadap:

1. Mengawasi semua kegiatan-kegiatan operasional yang dipimpinnya
2. Melaksanakan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan

g. Cost Control

Bertugas sebagai pengkoordinasi dalam menjalankan kebijaksanaan biaya produksi.

h. Logistik/gudang

Bertugas sebagai pengkoordinasi dalam menjalankan kebijaksanaan perusahaan dalam menjaga harta kekayaan, bahan, dan hasil produksi.

#### i. Quality Control

Tugasnya adalah mengkoordinasi mutu produk yang akan dipasarkan pada konsumen dan bertanggung jawab jika ada konsumen yang mengeluh tentang kerusakan maupun kekurangan kualitas produk.

#### j. Laboratorium

Tugasnya adalah menguji kualitas produk yang dihasilkan sehingga memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

#### k. Pelaksana Produksi

Tugasnya adalah sebagai pengawas dalam proses pengerjaan/pembuatan produk sehingga sesuai dengan jadwal yang ditetapkan perusahaan.

Untuk mengoptimalkan kebutuhan akan sumber daya manusia PT. Adhi Mix dalam merekrut tenaga kerja memperhatikan jenjang pendidikan yang dimilikinya. Untuk tenaga administrasi dan keuangan minimal lulusan D3, untuk tenaga produksi diambil dari lulusan STM, SMU dan D3, bagian rumah tangga dan satpam biasanya diambil dari lulusan STM dan SMU, untuk tenaga teknisi lulusan dari D3 atau D1, untuk bagian umum yaitu untuk tenaga cleaning service dan sopir diambil dari lulusan SMTP, sedangkan untuk tingkat manajerial minimal lulusan S1.

Untuk mengoptimalkan dana yang tersedia serta untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja PT. Adhi Mix yang memiliki tenaga kerja berjumlah 120 orang menyusun komposisi karyawan dengan perincian sebagai berikut:

- a. Karyawan tetap 89%
- b. Karyawan kontrak 10% (di mana batas kontrak minimal enam bulan)
- c. Konsultan 1%.

#### 2.1.4. Jenis-jenis Produk

PT. Adhi Mix melayani semua jenis proyek-proyek besar yang menggunakan mutu beton jenis K-100 sampai dengan K-800 (beton yang mampu menahan tekanan tinggi) .

Adapun produk-produk beton tuang yang dihasilkan oleh PT. Adhi Mix diantaranya yaitu:

- a. Prestressed/beton pratekan
- b. Preslab/plat lantai
- c. Girder/balok melintang
- d. Façade/beton untuk tampak depan bangunan
- e. Sheet - pile/tiang pancang
- f. Wiremesh
- g. Sleeper/balok penahan rel
- h. Sistem beton tuang

Variasi produk yang ada saat ini dirasa belum memenuhi permintaan konsumen. Hal ini disebabkan keterbatasan dana, sehingga pihak manajemen PT. Adhi Mix harus mengalokasikan dana sebaik mungkin sesuai dengan prioritas.

## 2.1.5. Pemasaran

### 2.1.5.1. Produk

Untuk mengatasi lemahnya sektor harga PT. Adhi Mix memposisikan diri pada mutu produk yang baik. Pemenuhan kebutuhan komponen pengadaan produk-produk beton diperoleh PT. Adhi Mix dari jaringan langsung pabriknya(80%), pemasok(20%). Semua material diproses sehingga menjadi readymix di pabrik ELBA, TEKA, dan OCMER yang mempunyai kapasitas 80 cum/jam. Proses produksi secara otomatis diawasi dengan komputer untuk menjamin kualitas dan volume yang tepat dari setiap pesanan. Adapun produk beton yang dihasilkan 80% bahannya dari beton pratekan/prestressed sesuai permintaan pasar.

### 2.1.5.2. Harga

Selama ini harga yang menjadi faktor menentukan dalam pelelangan ternyata masih belum dapat ditawarkan PT. Adhi Mix dengan harga yang mampu bersaing dengan para pesaing utamanya. Untuk itu PT. Adhi Mix menerapkan efisiensi dana dengan mempercepat cash flow perusahaan. Penentuan harga didasarkan pada harga pembelian bahan baku, proses produksi dan pembelian komponen dari pemasok serta margin keuntungan yang diinginkan PT. Adhi Mix dengan tetap memperhitungkan biaya operasi.

#### 2.1.5.3. Saluran Distribusi

Hasil produksi PT. Adhi Mix dipasarkan diseluruh wilayah Jawa Tengah dan DI Yogyakarta dengan segmen seperti perusahaan kontraktor, perusahaan swasta maupun perusahaan perorangan. Adapun saluran distribusi yang dimiliki PT. Adhi Mix adalah sistem distribusi tidak langsung. Untuk mengirim beton ke proyek-proyek, PT. Adhi Mix menggunakan Armada Truk yang selalu dalam kondisi siap sesuai dengan jadwal. Oleh karena itu dapat mendukung pekerjaan kontruksi proyek dengan sukses. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pendistribusian, memperoleh informasi serta penguasaan pangsa pasar.

#### 2.1.5.4. Promosi

Promosi yang dilakukan oleh PT. Adhi Mix dalam memasarkan produknya selama ini adalah melalui Yellow page(buku telepon), majalah VISI Adhi Karya yang terbit tiap bulan dan dibagikan kepada rekanan kerja, pameran-pameran yang diselenggarakan dalam skala regional maupun nasional. Untuk pameran regional maupun nasional dilakukan 1 tahun sekali. Disamping itu PT. Adhi Mix juga menerbitkan brosur, katalog dan juga membuka tempat percontohan produk-produk beton yang bertempat di Jalan Pringgading No. 24 Semarang.

## 2.2. Pengamatan Lingkungan Eksternal Perusahaan

Menurut Pearce (1991), lingkungan eksternal perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yang saling berkaitan. Ketiga kelompok lingkungan eksternal perusahaan itu adalah lingkungan jauh(remote environment), lingkungan industri(industri environment) dan lingkungan operasional ( operations environment).

### 2.2.1. Lingkungan jauh(Remote Environment)

Lingkungan jauh merupakan kondisi di luar kendali perusahaan yang tidak dapat secara langsung mempengaruhi keberadaan perusahaan. Walaupun demikian lingkungan jauh ini harus tetap diperhitungkan dalam setiap perencanaan strategi perusahaan. Yang termasuk dalam lingkungan jauh ini adalah: sosiokultural, teknologi, ekonomi dan politik. Dari keempat lingkungan jauh ini, saat ini lingkungan ekonomi dan politik tampaknya kurang memberikan peluang bagi perkembangan industri pengadaan produk-produk beton. Kondisi ekonomi negara saat ini yang pertumbuhannya 2% kurang memacu adanya investasi-investasi baru, termasuk di dalamnya investasi di bidang kontruksi dan pembangunan prasarana fisik yang akan memanfaatkan jasa perusahaan pengadaan produk-produk beton. Sedangkan lingkungan politik yang belum stabil akhir-akhir ini kurang mendukung kebijakan Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga kerja berkaitan dengan program pemenuhan perumahan, prasarana fisik

dan ketenagakerjaan. Disamping kondisi diatas, ada dua aspek ekonomi yang perlu mendapat perhatian PT. Adhi Mix karena sangat berkaitan dengan operasi perusahaan, yaitu: (i) inflasi dan (ii) perkembangan beberapa valuta asing. Keterkaitan kedua aspek ekonomi tersebut karena pada setiap aktivitasnya, PT. Adhi Mix selalu terpengaruh dengan perkembangan nilai mata uang rupiah terhadap dolar Amerika, terutama untuk pembelian bahan baku.

#### a. Inflasi

Inflasi merupakan fenomena ekonomi yang wajar terjadi, bahkan pada tingkat tertentu justru akan meningkatkan iklim usaha (Peterson, 1987). Setiap perusahaan secara otomatis akan terpengaruh terhadap inflasi yang terjadi. Oleh karena itu setiap perusahaan seharusnya mengantisipasi inflasi yang terjadi dalam setiap operasi perusahaan. Untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi khususnya pengadaan produk-produk beton, termasuk PT. Adhi Mix, pengaruh inflasi akan nampak terutama dalam aspek fluktuasi harga pokok penjualan terhadap nilai penjualan, biaya operasi dan pada akhirnya terhadap tingkat keuntungan perusahaan per tahun. Dua aspek pertama termasuk komponen biaya, akan lebih menguntungkan apabila nilai pertahunnya berada di bawah tingkat inflasi yang terjadi. Hal ini karena perusahaan akan lebih leluasa menentukan strategi pemasaran terutama dalam segi harga. Biaya operasi sering dipakai untuk mendeteksi efisien tidaknya perusahaan. Dan biaya operasi ini pasti terpengaruh oleh inflasi. Prinsipnya adalah bahwa perusahaan



dapat mengelola biaya operasi perusahaan dengan baik bila kenaikannya masih dibawah tingkat inflasi. Prinsipnya adalah bahwa tingkat pertumbuhan keuntungan perusahaan harus lebih tinggi dari tingkat inflasi per tahun yang terjadi. PT. Adhi Mix sendiri sepertinya sudah melakukan antisipasi terhadap Inflasi per tahun yang terjadi, bila hanya dilihat dari persentase pertumbuhan keuntungan perusahaan yang selalu berada jauh diatas tingkat inflasi tahunan yang terjadi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Perbandingan Tingkat Inflasi Per Tahun dan Keuntungan

Perusahaan Periode Tahun 1997-2000

Tahun	Tingkat Inflasi(%)	Keuntungan Perusahaan	
		Nilai(Rp)	Pertumbuhan(%)
1997	11.05	940.120.000	-
1998	4.64	1.540.500.000	45.50
1999	4.04	2.150.250.000	48.45
2000	4.00	3.500.600.000	50.75

Sumber: - Biro Pusat Statistik(2000)  
- Data Perusahaan(2000)

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan pentingnya faktor inflasi untuk diantisipasi setiap perusahaan. Secara prinsip, dengan memasukkan faktor inflasi ke dalam analisa akan membantu PT.Adhi Mix dalam menentukan strategi perusahaan terutama dalam penentuan biaya pembelian yang berkaitan dengan penentuan Harga Pokok Penjualan maupun dalam mengelola biaya operasi perusahaan. Dan pada akhirnya perhitungan keuntungan perusahaan secara riil juga akan menentukan.

UPT-PUSTAK-UNDIP

## b. Valuta asing

Beberapa nilai valuta asing perlu diperhatikan perkembangannya oleh PT. Adhi Mix. Hal ini karena dalam operasinya PT. Adhi Mix selalu mengadakan transaksi dagang dengan beberapa pihak luar negeri terutama dalam pembelian bahan baku. Dengan mengetahui perkembangan nilai valuta asing, terutama yang berkaitan dengan transaksi pembelian PT. Adhi Mix, akan memudahkan dalam menentukan strategi pembelian yang menguntungkan bagi PT. Adhi Mix. Dengan kecenderungan nilai US \$ yang terus meningkat, Pembelian komponen produk-produk beton dari Amerika Serikat dengan nilai yang sangat besar akan kurang menguntungkan bagi PT. Adhi Mix. Jadi secara prinsip pengamatan terhadap perkembangan valuta asing dimaksudkan untuk menentukan dengan negara mana transaksi pembelian akan dilakukan PT. Adhi Mix dan seberapa besar nilainya. Hal ini didasarkan pada analisis terhadap kecenderungan perubahan valuta asing tersebut. Pembelian yang tepat akan meningkatkan efisiensi perusahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap harga pokok penjualan perusahaan.

### 2.2.2. Lingkungan industri (Industri Environment)

Lingkungan industri ini akan secara langsung mempengaruhi semua kebijakan dan strategi perusahaan yang berada dalam industri yang bersangkutan. Menurut Porter(1991), ada lima aspek lingkungan industri, yaitu: kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk substitusi, ancaman pendatang baru

dan persaingan yang terjadi di dalam industri tersebut. Pengamatan terhadap lingkungan industri pengadaan produk-produk beton saat ini adalah sebagai berikut:

a. Persaingan dalam industri

Di dalam industri pengadaan produk-produk beton, saat ini jumlah perusahaan yang terlibat  $\pm$  11 perusahaan, baik besar maupun kecil yang rata-rata pusat operasinya berada di Jakarta. Persaingan yang terjadi bila hanya dilihat dari penguasaan pangsa pasar yang ada menunjukkan adanya dominasi pasar oleh beberapa perusahaan besar, yaitu PT. Varia Usaha Beton dan PT. Adhi Mix. Setelah diamati selama ini menunjukkan bahwa perusahaan besar tersebut mempunyai struktur permodalan yang besar. Dan kondisi permodalan yang besar ditunjukkan dengan besarnya daya dukung pabrik terhadap pemenuhan komponen produk-produk beton yang mencapai 80% sedangkan pesaing lain hanya 20% sisanya disuplai perusahaan lain. Dalam industri ini persaingannya sebenarnya terjadi di meja pelelangan. Sebab pada saat pelelangan tersebut perusahaan-perusahaan bersaing untuk menarik perhatian pembeli dengan menyampaikan proposal penawaran pengadaan produk-produk beton sesuai dengan keinginan pembeli lengkap dengan harga penawarannya. Dalam industri ini, tidak ada hambatan apabila sebuah perusahaan akan keluar dari industri. Tetapi apabila perusahaan tersebut berupa pabrik, kesulitannya terletak pada pengalihan investasi pabrik tersebut ke bidang usaha lain.

Secara kasar pembagian pangsa pasar pengadaan produk-produk beton dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2. Penguasaan Pangsa Pasar Pengadaan beton di Jawa Tengah dan DI Yogyakarta.

Perusahaan	Penguasaan Pangsa Pasar(%)	
	1999	2000
PT. Varia Usaha Beton	30	32
PT. PT Adhi Mix	29	25
PT. Tugu Beton Pratama	14	14
PT. Jaya Ready Mix	8	9
PT. Indomix	9	8
PT. Beton Kencana	6	6
Lain-lain	4	6

Sumber: Data Perkiraan Perusahaan (2000)

Pangsa Pasar pengadaan produk-produk beton tersebut sebenarnya terbagi atas beberapa segmen. Berdasarkan pengalaman PT. Adhi Mix selama ini segmen pasar tersebut terbagi atas:

- 1) Perusahaan Kontraktor Besar, yaitu perusahaan yang membutuhkan produk- produk beton dengan rata-rata nilai kontrak  $\geq 1$  Milyar.
- 2) Perusahaan Kontraktor Menengah, yaitu perusahaan yang membutuhkan produk-produk beton dengan rata-rata nilai kontrak  $\pm 500$  juta - 1 Milyar.
- 3) Perusahaan Kontraktor kecil, yaitu perusahaan yang membutuhkan produk- produk beton dengan rata-rata nilai kontrak  $\leq 500$  juta.

Dalam upaya mempertahankan posisi dan usaha untuk menjadi market leader di dalam penjualan pengadaan produk-produk beton telah dilakukan oleh PT. Adhi Mix dengan cara meningkatkan tuntutan kualitas dan waktu penyelesaian.

#### b. Pendatang Baru

Dalam industri ini, ada kebebasan bagi keluar masuknya perusahaan, artinya bahwa industri ini tetap memberi peluang munculnya perusahaan baru. Hambatan utama bagi masuknya perusahaan baru dalam industri ini adalah faktor pengalaman. Seringkali pihak pembeli dalam mengundang perusahaan untuk mengikuti pelelangan berdasarkan pada pengalaman atau nama perusahaan yang sudah dikenal. Artinya bahwa pihak pembeli sudah mengetahui cara kerja atau hasil pekerjaan perusahaan yang diundang. Oleh karena itu untuk perusahaan baru yang relatif belum dikenal oleh pihak pembeli akan kesulitan mengikuti pelelangan. Sedangkan faktor modal dalam hal ini tidak menjadi

hambatan utama untuk memasuki industri. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan keunggulan pada aspek pengalaman dan penguasaan informasi.

### c. Pemasok

Segi positif dari pemakaian jasa pemasok adalah bahwa perusahaan dalam industri pengadaan produk-produk beton seperti PT. Adhi Mix mempunyai kebebasan menentukan pemasok yang diinginkan. Tetapi walaupun ada kebebasan dalam menentukan pemasok, pada saat menentukan harga komponen yang akan dipasok tetap tidak bisa ditentukan sepihak oleh perusahaan tetapi diperlukan adanya negosiasi antara kedua belah pihak. Selain itu ada juga segi negatifnya pemakaian jasa pemasok, yaitu bisa terjadi bahwa dengan sangat tergantungnya perusahaan terhadap pemasok justru menyebabkan posisi tawar-menawar pemasok menjadi lebih kuat. Dalam industri ini kebiasaan yang terjadi adalah bahwa satu pemasok tidak mungkin dipakai oleh beberapa perusahaan yang saling bersaing untuk mensuplai kebutuhan komponen produk-produk beton yang dibutuhkan. Sistem negosiasi harga tidak selalu sama untuk semua perusahaan dan pemasok, tetapi tergantung kesepakatan antara pemasok dan perusahaan yang bersangkutan. Hal ini selanjutnya akan menentukan tinggi-rendahnya harga yang ditawarkan perusahaan pada pihak pembeli. Hubungan pemasok dan perusahaan tidak bersifat abadi tetapi setiap pemasok dan perusahaan mempunyai kebebasan untuk mencari pemasok atau perusahaan lain untuk setiap kontrak pengadaan produk-produk beton yang dilakukan.

#### d. Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli dalam industri jauh lebih besar dari pada perusahaan. Untuk memperoleh perusahaan yang diinginkan, pihak pembeli mengundang perusahaan untuk membuat proposal kontrak. Dan perusahaan-perusahaan yang ada berusaha bersaing dengan membuat proposal kontrak dengan keinginan pembeli, baik kualifikasi barang maupun harganya. Dari banyaknya proposal kontrak yang ada, pembeli mempunyai kebebasan melakukan seleksi untuk menentukan perusahaan yang memenuhi kualifikasi sesuai keinginannya. Penentuan perusahaan yang dipilih biasanya didasarkan pembeli pada aspek kualifikasi mutu barang dan harga yang ditawarkan serta waktu penyelesaian proyeknya. Pihak pembeli tidak menanggung konsekuensi tertentu (misal: finansial) dalam proses pemilihan ini. Untuk itu PT. Adhi Mix selalu berusaha melakukan komunikasi yang baik dengan pihak pembeli baik tertulis maupun secara lisan.

#### e. Produk Substitusi

Dalam industri ini, produk yang diperdagangkan terdiri dari banyak komponen yang kemudian tersusun dalam suatu paket produk-produk beton, termasuk didalamnya Jasa pemasangannya. Hampir 80% komponen bahannya terbuat dari beton prtekan. Kondisi ini sesuai dengan kualifikasi produk yang diinginkan pembeli. Oleh karena itu produk substitusi kurang dapat, bahkan tidak mampu menggantikan produk-produk beton pratekan yang ada sekarang ini.



### 2.2.3. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional perusahaan adalah lingkungan yang langsung berkaitan dengan jalannya operasi atau sistem kerja perusahaan. Yang termasuk dalam lingkungan operasional perusahaan adalah: perusahaan pesaing, kreditor, para pelanggan, tenaga kerja dan para pemasok yang terkait langsung dengan perusahaan.

## BAB III

### Formulasi Cara Pemecahan Masalah dan Prosedur Analisis

#### 3.1. Formulasi Cara Pemecahan Masalah

Ada beberapa data yang diperlukan untuk menganalisa kondisi perusahaan serta untuk menentukan alternatif strategi yang mungkin dilaksanakan PT. Adhi Mix. Analisa data ini selanjutnya digunakan untuk memilih strategi yang sesuai bagi PT. Adhi Mix. Data dan informasi yang di dapat dari PT. Adhi Mix, pesaing, customer, dan sebagainya dikumpulkan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

##### a. Internal

- Strategi perusahaan
- Struktur organisasi
- Sumberdaya perusahaan
- Komposisi pemenuhan kebutuhan komponen dari lokal dan impor
- Kebijakan pemasaran yang ada selama ini
- Data penjualan

##### b. Eksternal

- Jumlah perusahaan dalam industri, meliputi: nama perusahaan pesaing, perkiraan posisi penjualan atau bagian pasarnya.
- Pesaing utama, yang meliputi: nama perusahaan serta perkiraan kekuatan dan kelemahannya.

- Produk substitusi yang ada
- Kekuatan tawar-menawar para pemasok produk
- Kondisi konsumen, meliputi: target konsumen dan keinginannya
- Lingkungan makro, terutama meliputi: ekonomi dan politik (kebijakan pemerintah).

Data internal diperoleh melalui laporan-laporan perusahaan dan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan di perusahaan. Sedangkan data eksternal diperoleh melalui petunjuk perusahaan, internet dan data statistik yang dapat diperoleh dari publikasi umum, seperti: Majalah, jurnal, maupun publikasi yang secara resmi dikeluarkan oleh instansi pemerintah dan lain sebagainya.

Setelah mengetahui seluruh informasi yang terdapat pada kasus tersebut kemudian menganalisa situasi untuk mengetahui isu yang sedang terjadi dan memutuskan suatu tindakan yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah tersebut.

Dalam memutuskan tindakan tersebut digunakan metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif.

### **3.2. Pengolahan dan Analisis Data**

Data yang telah terkumpul akan diolah lebih lanjut dan disajikan dalam bentuk tabel dan uraian kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk

mengembangkan alternatif-alternatif strategi pemasaran yang mungkin dapat diterapkan oleh PT. Adhi Mix. Cakupan analisis kualitatif adalah analisis lingkungan strategic dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan(Strengths), kelemahan(Weaknesses), serta peluang(Opportunities) dan ancaman(Threats). (Pearce-Robinson, 1997). Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang harus selalu menjadi pusat perhatian manajemen, yaitu: bidang-bidang yang pada dasarnya berada di dalam kendali manajemen(controllable) dan bidang-bidang yang berada di luar kendali manajemen(uncontrollable). Selain itu alat analisis ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara tepat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas suatu rancangan strategi yang berhasil.

Strengths dan Weaknesses adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen(Internal and controllable). Sedangkan Opportunities and Threats adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang berada di luar kendali manajemen(external and uncontrollable).

Analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman(SWOT) adalah suatu teknik yang dikenal mudah dipahami dan menyediakan alat struktur yang baik

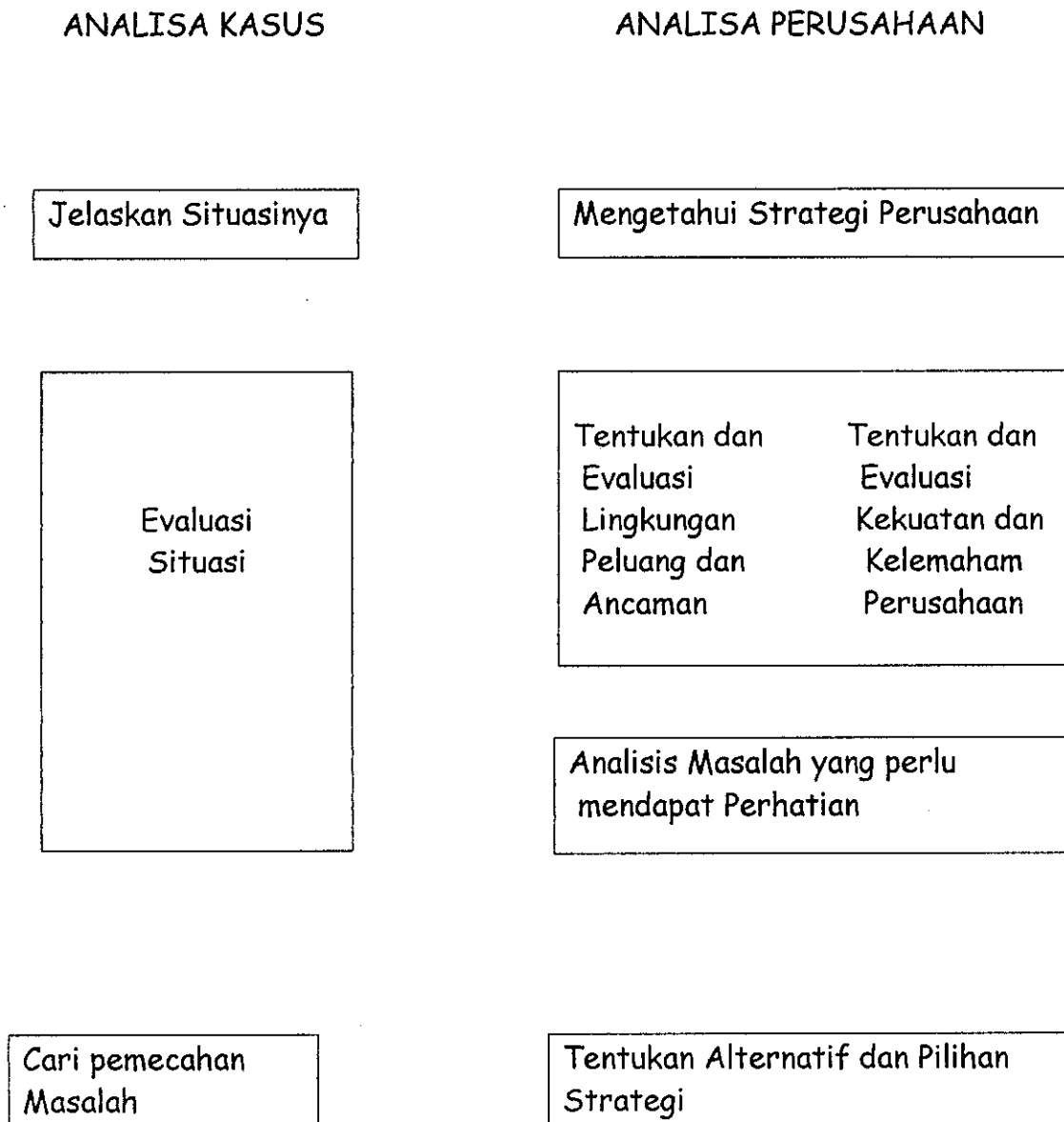
untuk menyortir ide tantangan masa depan dengan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan masa depan.

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara konklusif yaitu dengan mengidentifikasi SWOT dalam suatu diagram **ETOP** (*Environment Threat and Opportunity Profile*) dan **SAP** (*Strategic Advantage Profile*) sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

Untuk melakukan analisis suatu kasus maka kasus harus dijelaskan sehingga pembaca dapat mengetahui permasalahan yang terjadi. Setelah itu metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif dipergunakan.

Model atau kerangka berpikir untuk memecahkan masalah dalam kasus ini menggunakan diagram Proses Analisis Kasus yang digambarkan pada halaman berikut:

Gambar 3.1. Diagram Proses Analisis Kasus



Sumber: Freddy Rangkuti(1997)

### 3.2.1. Teknik Analisis Strategic Advantage Profile (SAP)

Teknik ini diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategic perusahaan (SAP). Pada dasarnya analisis profil perusahaan terdiri dari 2(dua) tahapan pokok, yaitu:

#### 1. Identifikasi variabel internal

Pada tahapan ini manajemen berusaha untuk mengetahui secara mendalam kemampuan variabel internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan.

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk keperluan tersebut antara lain:

- Pendekatan fungsional
- Pendekatan rantai nilai
- Pendekatan unit keunggulan bersaing
- Pendekatan PIMS(Profit Impact of Marketing Strategy)
- Pendekatan 7-S

Pendekatan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fungsional bidang teknologi, Sumber Daya Manusia, Manajemen dan Operasional serta Pemasaran.

#### 2. Evaluasi terhadap komponen

Pendekatan terhadap variabel-variabel atau komponen-komponen internal memerlukan standar dalam menentukan apakah jumlah variabel

termasuk kekuatan atau kelemahan. Pendekatan yang dilakukan untuk keperluan tersebut antara lain:

1. Perbandingan dengan kinerja dan kompetensi masa lalu
2. Pendekatan evolusi produk
3. Perbandingan dengan pesaing
4. Faktor kunci keberhasilan industri

Selanjutnya dilakukan penilaian dengan nilai 1 - 5, kemudian untuk menentukan posisi hasil perhitungan komponen-komponen internal tersebut termasuk dalam kategori tertentu terlebih dahulu dilakukan penentuan jumlah interval yang dipergunakan dengan rumus:  $(\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}) / \text{jumlah kriteria}$ .

Setelah melakukan analisis internal, maka posisi persaingan suatu perusahaan dalam industri akan merupakan salah satu posisi berikut:

- 1) Posisi persaingan unggul(Dominant)
- 2) Posisi persaingan kuat(Strong)
- 3) Posisi persaingan aman(Favourable)
- 4) Posisi persaingan bertahan(Tenable)
- 5) Posisi persaingan lemah(Weak)
- 6) Posisi persaingan hilang harapan(Avoid)



### 3.2.2. Teknik/Matrik Environment Threat and Opportunity Profile (ETOP)

Konsep dari matrik ETOP adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Dengan pendekatan ini perusahaan dinilai berdasarkan 2(dua) variabel/elemen yaitu Environment Opportunity Elemen (EOE) dan Environment Threats Element (ETE), yaitu: elemen-elemen lingkungan yang merupakan peluang dan ancaman.

Evaluasi elemen EOE dan ETE yang dijadikan kriteria ini dapat dibuat dalam suatu bentuk skala tertentu dengan bobot kepentingan masing-masing kriteria. Besar kecil bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen-elemen yang diidentifikasi dalam industri yang bersangkutan. Jumlah keseluruhan bobot dari elemen-elemen yang diidentifikasi adalah satu atau 100%. Sedangkan besar kecil nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang terhadap perkembangan organisasi bisnis. Sedangkan besar pembuatan skala dapat menggunakan metode yang lazim dilakukan dalam penelitian social, misalnya dengan skala Likert.

Untuk mendapatkan diagram ETOP, pendekatan penilaian dinilai berdasarkan 2(dua) variabel utama yaitu: EOE dan ETE. Pada EOE dan ETE bobot dan nilai dikalikan menghasilkan nilai tertimbang. Untuk memperoleh bobot dan nilai digunakan responden dari pihak manajemen PT. Adhi Mix.

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matrik ETOP dan SAP untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat dicari untuk perusahaan tersebut. Alternatif yang akan muncul tersebut dinyatakan dalam matrik posisi SWOT. Suatu perusahaan yang menduduki posisi "I" mempunyai bentuk alternatif untuk mengembangkan perusahaan atau "Invest" dibandingkan dengan perusahaan yang berada pada posisi "D" atau Divestasi.

### **3.2.2.1. Analisis Environmental Threat and Opportunity (ETOP) PT. Adhi**

#### **Mix**

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis sangat banyak dan kompleks, Oleh karena itu dalam faktor-faktor atau elemen yang akan dianalisis hanya variabel pokok saja yang akan dianggap relevan dan dianggap mempunyai pengaruh nyata, berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen PT. Adhi Mix, pesaing, customer serta penelitian terdahulu. Sedangkan variabel lingkungan yang pengaruhnya dianggap relatif kecil diabaikan.

Dalam melakukan analisis peluang dan ancaman pada PT. Adhi Mix diadakan suatu wawancara dengan pihak manajemen PT. Adhi Mix dan PT Varia Usaha Beton sebanyak 12 responden( 6 orang dari PT. Adhi Mix dan 6 orang dari PT. Varia Usaha beton) seperti Manager marketing, manager Akuntansi dan

Keuangan, manager Pengadaan, manager yang lain menggunakan kuesioner untuk mendapatkan faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman bagi PT. Adhi Mix, Selain itu dalam bobot dan nilai terhadap masing-masing variabel atau elemen oleh masing-masing responden tersebut harus menyebutkan alasan atau data empirik agar pemberian nilai dan bobot tersebut obyektif.

Langkah-langkah dalam menganalisa lingkungan eksternal sehingga dapat dilakukan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi dan seleksi variabel-variabel/elemen-elemen yang relevan berpengaruh terhadap perusahaan.
2. Identifikasi variabel-variabel yang merupakan peluang dan ancaman.
3. Pemberian bobot terhadap masing-masing elemen atau variabel.
4. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan masing-masing bobot dengan masing-masing nilai. Hasil atau jumlah bobot dikalikan nilai merupakan nilai tertimbang.

#### **1. Analisis Elemen Ancaman**

Berdasarkan hasil perhitungan bobot dan nilai masing-masing elemen yang merupakan ancaman pada lampiran *perhitungan Bobot dan nilai Ancaman*, jumlah bobot dan nilai masing-masing faktor tersebut akan ditampilkan pada tabel 3.1 (tabel elemen-elemen ancaman) didapat dari hasil wawancara dengan responden sebagai berikut:

Tabel 3.1. Elemen-elemen Ancaman

Elemen-elemen	Bobot	Nilai	BxN
1. Pesaing	0.24	4.67	1.12
2. Nilai Tukar Mata Uang	0.23	3.50	0.81
3. Perkembangan Ekonomi	0.15	2.83	0.42
4. Keamanan	0.14	2.50	0.35
5. Peraturan Pemerintah	0.24	4.25	1.02
Jumlah	1.00		3.72

Sumber: Data Primer yang Diolah

Pada tabel elemen-elemen ancaman / *Environment Threat Elemen (ETE)* tersebut di atas dapat dilihat bahwa pesaing memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 1.12 sedangkan peraturan pemerintah memiliki bobot nilai 1.02 pada urutan kedua, ini berarti kedua elemen tersebut memiliki pengaruh yang cukup besar sebagai ancaman, selanjutnya nilai tukar mata uang dengan bobot nilai 0.81, perkembangan ekonomi memiliki bobot nilai 0.42 dan keamanan dengan bobot nilai 0.35.

## 2. Analisis Elemen Peluang

Dari hasil perhitungan bobot dan nilai masing-masing elemen pada lampiran *perhitungan Bobot dan nilai peluang*, jumlah bobot dan nilai tersebut terangkum dalam tabel 3.2.(tabel elemen-elemen peluang) didapat dari hasil wawancara dengan responden di bawah ini:

Tabel 3.2. Elemen-elemen Peluang

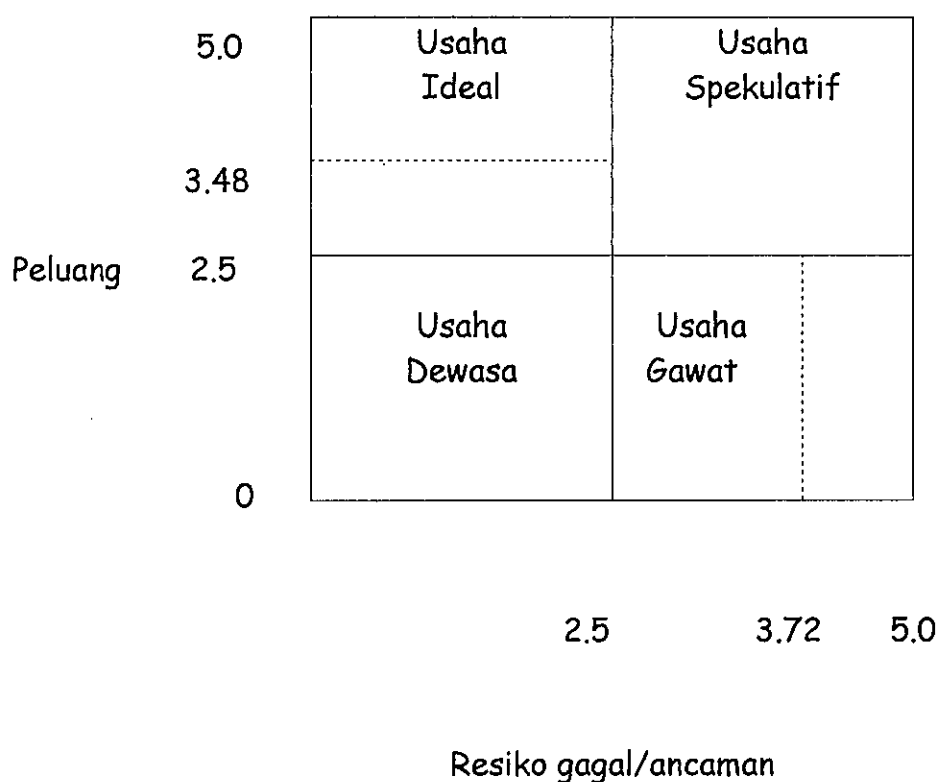
Elemen-elemen	Bobot	Nilai	BxN
1. Perubahan Teknologi	0.29	3.33	0.97
2. Pangsa Pasar	0.32	3.17	1.01
3. Loyalitas Konsumen	0.24	4.17	1.00
4. Produk Substitusi	0.15	3.33	0.50
Jumlah	1.00		3.48

Sumber : Data Primer yang Diolah

Pada tabel elemen-elemen peluang (*Environment Opportunity Elements*), pangsa pasar menempati urutan pertama dengan nilai tertimbang 1.01, loyalitas konsumen dengan nilai tertimbang 1.00, perubahan teknologi dengan nilai tertimbang 0.97 dan yang terakhir adalah produk substitusi dengan nilai tertimbang 0.50.

Berdasarkan perhitungan elemen-elemen peluang dan ancaman tersebut di atas diperoleh hasil bahwa jumlah nilai tertimbang untuk elemen-elemen ancaman adalah sebesar 3.72 dan untuk elemen-elemen peluang adalah sebesar 3.48, maka dari kedua nilai tertimbang kedua faktor ini dapat diperoleh gambaran posisi bisnis PT. Adhi Mix pada gambar matrik ETOP di bawah ini:

Gambar 3.2. Matrik ETOP



Dari gambar matrik ETOP tersebut di atas dapat dilihat bahwa ternyata posisi bisnis PT. Adhi Mix berada pada posisi Usaha Spekulatif. Pada posisi ini

tingkat resiko gagal atau ancaman cukup tinggi, namun disisi lain masih memiliki peluang yang cukup tinggi. Ini berarti manajemen dihadapkan pada sebuah keadaan dimana bila mampu memanfaatkan peluang dengan baik akan diperoleh manfaat yang berarti, tetapi selain itu manajemen dihadapkan pula pada suatu keadaan apabila tidak mampu mengeliminir atau meminimalkan ancaman dengan baik akan mendapat suatu kerugian besar.

### 3.2.3 Analisis kekuatan dan kelemahan

Variabel internal yang bisa dikelola oleh perusahaan akan dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan sehingga dapat diketahui profil keunggulan strategi/ *Strategic Advantage Profile (SAP)*.

Perusahaan dapat merumuskan kekuatan(Keunggulaan) yang dimiliki untuk secara maksimal dapat memanfaatkan peluang(maxi- maxi). Selain itu perusahaan dapat pula meminimalkan kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang bisnis secara maksimal(mini-maxi). Kemungkinan lain adalah perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan atau kekuatan yang dimiliki untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki sehingga dapat meminimalkan ancaman yang dihadapi(mini- mini).

Proses atau langkah-langkah dalam melakukan analisis terhadap lingkungan internal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi elemen- elemen atau variabel- variabel internal yang relevan.
2. Mengidentifikasi elemen yang merupakan kekuatan dan kelemahan.
3. Pembobotan masing-masing elemen tersebut.
4. Penilaian atas masing-masing elemen tersebut.
5. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan bobot nilai.

Sementara itu untuk profil keunggulan strategic perusahaan atau

*Strategic Advantage Profile*, dimana variabel-variabelnya didapatkan berdasarkan pertimbangan dari pihak manajemen PT Adhi Mix, pesaing, costumer dan penelitian terdahulu. Komposisinya PT adhi Mix 4 orang, PT. Varia Usaha Beton 4 orang dan konsumen 4 orang. Untuk menentukan posisi ini dilakukan pembobotan dan penilaian terhadap faktor faktor internal berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen PT Adhi Mix sendiri seperti *manager marketing, manajer administrasi dan keuangan* dan manajer lain yang langsung membawahi karyawan yang terjun secara langsung dilapangan dengan menggunakan kuesioner sebanyak 12 responden. Perhitungan bobot dan nilai atas elemen - elemen internal perusahaan dapat dilihat pada *lampiran Perhitungan Bobot dan Nilai Elemen/Variabel Internal*, hasil pembobotan dan Penilaian terhadap elemen internal perusahaan dapat dirangkum dalam sebuah tabel Analisis Posisi Persaingan Strategik didapat dari hasil wawancara dengan responden sebagai berikut:



Tabel 3.3. Analisis Posisi Persaingan Strategik

Elemen - elemen	Bobot	Nilai	B x N
<b>Teknologi</b>			
• Komputerisasi	0,080	4,92	0,394
• Alat produksi	0,059	4,33	0,255
<b>Sumber Daya Manusia</b>			
• Jumlah Karyawan	0,059	3,25	0,192
• Tingkat Pendidikan Karyawan	0,060	3,75	0,225
• Pelatihan dan Pengembangan	0,054	4,83	0,261
<b>Manajemen dan Operasional</b>			
• Kecepatan dan ketepatan informasi	0,077	4,75	0,376
• Standar dalam Prosedur Operasional	0,060	4,50	0,270
• Lokasi Pabrik	0,082	3,75	0,308
• Struktur Organisasi	0,072	3,00	0,216
<b>Pemasaran</b>			
• Kualitas Produk	0,082	4,92	0,403
• Harga Produk	0,054	3,25	0,176
• Saluran distribusi	0,060	3,25	0,195
• Variasi Produk	0,063	4,92	0,310
• Promosi	0,062	4,50	0,279
• Layanan Kepada Konsumen	0,077	4,83	0,372
<b>Jumlah Nilai Tertimbang</b>			<b>4,232</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah

Untuk dapat menentukan termasuk dalam posisi manakah nilai tertimbang variabel internal perusahaan sebesar 4,232 terlebih dahulu harus dihitung interval masing-masing kategori dengan menggunakan rumus seperti tersebut di atas yaitu  $I = (\text{nilai max} - \text{nilai min}) / \text{jumlah kriteria}$ , maka  $I = (5-1)/6 = 0,66$ . Dari interval sebesar 0,66 dapat ditentukan kategori untuk masing-masing posisi sebagai berikut:

Nilai	Kriteria
1-1,66	: Posisi persaingan hilang harapan(Avoid)
1,67-2,33	: Posisi persaingan lemah(Weak)
2,34-3,00	: Posisi persaingan bertahan(Tenable)
3,01-3,67	: Posisi persaingan aman(Favourable)
3,68-4,34	: Posisi persaingan kuat(Strong)
4,35-5,00	: Posisi persaingan unggul(Dominant)

Pada kategori tersebut di atas jumlah nilai tertimbang variabel internal sebesar 4,232 terletak pada kategori posisi persaingan kuat(*strong*) ini berarti posisi PT. Adhi Mix berada pada posisi persaingan yang kuat terhadap para pesaing.

Posisi kuat(*strong*) memberi arti bahwa PT. Adhi Mix memiliki kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu untuk mencapai posisi yang lebih baik.

Dari hasil penentuan *Environment Threat and Opportunity Profile*

(ETOP) dan *Strategic Advantage Profile* (SAP) tersebut diatas, kita dapat mengetahui alternatif kebijakan yang akan muncul, maka selanjutnya rangkuman analisis posisi tersebut harus digambarkan dalam suatu matrik SWOT(*Strengts, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada matrik SWOT di bawah ini:

Gambar 3.3. Matrik SWOT

ETOP  SAP	Usaha Ideal	Usaha Dewasa	Usaha Spekulatif	Usaha Gawat
Dominant	I	I	I	I
Strong	I	I	I *)	I
Favourable	I	I	I	D
Tenable	I	I	D	D
Weak	D	D	D	D
Avoid	D	D	D	D

Sumber: Data primer yang diolah

\*) posisi PT. Adhi Mix

Posisi persaingan PT. Adhi Mix termasuk dalam kategori usaha *Spekulatif*, sedangkan dari perhitungan nilai tertimbang profil keunggulan strategik/SAP termasuk dalam *Strong*, maka dalam bentuk matrik SWOT alternatif kebijakan yang dapat dilakukan adalah *Invest*.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Temuan

Setelah dilakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal dengan analisis SWOT maka dapat diketahui bahwa posisi persaingan PT. Adhi Mix dalam *industri pengadaan produk-produk beton* berada pada kategori usaha spekulatif. Dengan demikian perusahaan ini memiliki kondisi usaha yang tingkat persaingannya tinggi serta faktor-faktor ancaman yang tinggi pula. Hal ini ditunjukkan dengan adanya hasil perhitungan nilai tertimbangan elemen-elemen ancaman yaitu sebesar 3,72. Ancaman ini terutama datang dari pesaing-pesaing yang dapat menawarkan harga lebih rendah dengan kualitas produk yang hampir sama dengan PT. Adhi Mix yang mengarah pada segmen pasar yang selama ini dikuasai oleh PT. Adhi Mix.

Meskipun demikian di sisi lain dari hasil perhitungan nilai tertimbang perusahaan memiliki tingkat peluang yang cukup tinggi yaitu 3,48. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi ancaman-ancaman yang harus dihadapi serta untuk mengembangkan diri.

Hasil perhitungan nilai tertimbang atas faktor atau elemen-elemen internal pada tabel profil keunggulan perusahaan atau *Strategic Advantage*

*Profile* terlihat bahwa perusahaan memiliki nilai tertimbang sebesar 4,232 atau terletak pada posisi persaingan kuat (*Strong*) . Artinya perusahaan memiliki banyak kekuatan faktor-faktor internal yang cukup kuat untuk bisa dimanfaatkan dalam menyusun strategi-strategi perusahaan untuk memperbaiki posisinya.

Dari hasil perhitungan nilai tertimbang pada matrik ETOP dan SAP perusahaan yang menyatakan PT. Adhi Mix terletak pada posisi usaha spekulatif dan persaingan kuat (*Strong*) maka pada matrik SWOT diperoleh alternatif strategi yaitu *Invest*, dengan kata lain PT. Adhi Mix masih dapat mengembangkan usahanya dengan memperhatikan faktor -faktor yang dimiliki.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Elemen Peluang dan Ancaman

#### 4.2.1.1 Elemen Peluang

##### 1. Loyalitas konsumen

Dalam kegiatan pemasaran salah satu hal yang bisa mendorong keberhasilan kegiatan ini adalah adanya loyalitas konsumen. Kesetiaan konsumen terhadap suatu produk merupakan peluang yang tidak bisa didapat begitu saja oleh setiap perusahaan dalam memasarkan produknya, karena loyalitas konsumen terbentuk melalui proses pembentukan *image* di benak konsumen terhadap suatu produk.

Apalagi produk semacam *produk-produk beton praktekan* yang merupakan barang eksklusif, jadi hanya kalangan tertentu saja yang menjadi konsumennya.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa bobot nilai loyalitas konsumen pada PT. Adhi Mix cukup tinggi yaitu 1,00. Hal ini berarti loyalitas konsumen merupakan peluang yang bisa diharapkan untuk menahan faktor-faktor yang merupakan ancaman bagi PT. Adhi Mix. Loyalitas konsumen ini terbukti di dalam keikutsertaan PT. Adhi Mix dalam pelelangan yang diselenggarakan, walaupun harga penawarannya lebih tinggi dari perusahaan lain masih bisa memenangkan kontrak karena dalam pelelangan tidak hanya harga yang menjadi bahan pertimbangan tetapi juga kualitas produknya serta mutu pelayanannya. Selama ini reputasi PT. Adhi Mix dalam masalah produk dan pelayanan masih terjaga, ini terbukti dengan sedikitnya keluhan dari konsumen yang telah menggunakan produk PT. Adhi Mix yaitu sekitar 20% dari produk yang terjual.

## **2. Perubahan Teknologi**

PT. Adhi Mix menganggap bahwa perubahan teknologi akan sangat berpengaruh terhadap kualitas produk serta kecepatan di dalam menyelesaikan pekerjaan. Di samping itu adanya perubahan teknologi yang relatif cepat akhir-akhir ini berpengaruh terhadap kecepatan dan keakuratan dalam memperoleh informasi baik mengenai permintaan *produk-produk beton praktekan* yang ada maupun tentang produk baru.

Perubahan teknologi ini dari hasil tabel peluang memiliki nilai tertimbang 0,97, dengan teknologi yang sekarang digunakan oleh PT. Adhi Mix dirasakan mampu memberikan hasil yang positif terhadap proses produksi yaitu kecepatan, keakuratan(presisi) dalam mengolah bahan baku menjadi barang jadi.

### **3. Pangsa Pasar**

Dari tabel elemen peluang dapat diketahui bahwa pangsa pasar memiliki nilai tertimbang tertinggi yaitu 1,01. Ini artinya bahwa pangsa pasar penjualan produk- produk beton PT. Adhi Mix masih lebih baik dibanding pesaing-pesaingnya menduduki urutan ke dua dengan penguasaan pasar di Indonesia sebesar 25%, sedangkan pesaing terdekatnya menduduki urutan pertama dengan penguasaan pasar sebesar 32% yaitu PT. Varia Usaha Beton. Disamping itu masih ada pangsa pasar lain untuk industri produk- produk beton praktekkan selain proyek-proyek bangunan fisik yang selama ini belum dituju yaitu pembangunan tiang-tiang listrik yang menggunakan beton praktekkan,yaitu: Balai Latihan Pendidikan Teknik dan sekolah-sekolah kejuruan yang merupakan pangsa pasar yang potensial. Kemudian adanya peluang untuk mengikat kontrak dengan jaringan bisnis retail dengan semakin berkembangnya bisnis pasar swalayan yang pembangunan sarana phisiknya(gedung) semakin berkembang pesat akhir-akhir ini.

#### **4. Produk Substitusi**

Dalam industri ini, produk yang diperdagangkan terdiri banyak komponen yang kemudian tersusun dalam suatu paket produk-produk beton termasuk didalamnya jasa pemasangannya. Hampir 80% komponen bahan produk-produk beton ini terbuat dari beton-beton praktekan (prestressed). Kondisi ini sesuai dengan kualifikasi produk yang diinginkan oleh konsumen. Oleh karena itu produk substitusi kurang dapat, bahkan tidak mampu menggantikan produk-produk beton yang ada sekarang ini. Dari tabel elemen peluang produk substitusi ini memiliki nilai tertimbang 0,5. Belum adanya produk substitusi ini dianggap peluang yang baik sekali bagi industri pengadaan produk-produk beton praktekan.

##### **4.2.1.2. Elemen ancaman**

###### **1. Pesaing**

Pesaing memiliki pengaruh terbesar bagi PT. Adhi Mix yaitu nilai tertimbang sebesar 1,12. PT. Varia Usaha Beton yang memiliki permodalan lebih besar, agen di kota-kota besar serta pemasok yang lebih banyak merupakan pesaing utama saat ini. Persaingan industri beton ini sangat ketat yaitu ditandai dengan sedikitnya selisih harga yang ditawarkan dalam pelelangan antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Pesaing-pesaing PT. Adhi Mix bisa memberikan penawaran harga yang lebih rendah hanya kualitas produk PT. Adhi



Mix yang dihasilkan masih lebih baik dibanding pesaing-pesaingnya. Yang menjadi kekhawatiran PT. Adhi Mix apabila kualitas produk pesaing bisa sama atau lebih unggul maka tidak menaruh kemungkinan konsumen akan berpindah ke produk perusahaan pesaing. Selain itu yang perlu diwaspadai adalah apabila perusahaan-perusahaan yang lebih kecil melakukan merger antar perusahaan maka akan menjadi ancaman serius.

## 2. Nilai Tukar Mata Uang

Karena dalam operasinya PT. Adhi Mix selalu mengadakan transaksi dagang dengan beberapa pihak luar negeri seperti Amerika untuk pembelian bahan bakunya berupa produk-produk beton pratekan maka adanya fluktuasi nilai tukar memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup PT. Adhi Mix. Dengan kecenderungan nilai U\$ yang sangat tinggi, pembelian komponen Produk beton pratekan dari Amerika Serikat dengan nilai yang sangat besar akan kurang menguntungkan bagi PT. Adhi Mix. Dengan demikian nilai tukar mata uang merupakan ancaman yang cukup berarti bagi perkembangan industri pengadaan produk-produk beton pratekan.

### 3. Perkembangan Ekonomi

Perkembangan ekonomi yang kurang baik akhir-akhir ini merupakan ancaman bagi industri pengadaan produk-produk beton praktek. Dengan pertumbuhan ekonomi yang rendah maka tidak akan memacu negara-negara asing untuk investasi baru di Indonesia khususnya di bidang pembangunan proyek-proyek sarana fisik. Didalam tabel elemen ancaman perkembangan ekonomi memiliki nilai tertimbang 0,42 , artinya cukup besar ancaman yang diakibatkan adanya perkembangan ekonomi yang kurang baik.

### 4. Keamanan

Kondisi keamanan yang tidak mendukung dewasa ini menimbulkan ancaman bagi PT. Adhi Mix dalam pendistribusian produk-produk beton dari lokasi pabrik ke daerah-daerah pemasarannya, seperti Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang dilakukan dengan sarana angkutan darat menggunakan truk-truk tronton maupun dump truk berupa perampasan dan terjadinya kecelakaan dalam perjalanan. Keadaan yang demikian bisa mengganggu aktivitas distribusi karena bisa menimbulkan keterlambatan dan kerugian PT. Adhi Mix.

### 5. Peraturan Pemerintah

Peraturan pemerintah mempunyai pengaruh yang besar setelah pesaing dengan nilai tertimbang sebesar 1,02. Adanya kebijakan pemerintah yang mempermudah investasi PMA akan memunculkan pesaing-pesaing baru dengan permodalan yang kuat dan manajemen internasional. Demikian juga apabila dalam

pelelangan-pelelangan perusahaan dalam negeri tidak dilindungi maka perusahaan-perusahaan pengadaan produk-produk beton asing akan ikut dalam pelelangan dan bisa mematikan perusahaan dalam negeri.

Dalam industri pengadaan produk-produk beton yang masih banyak menggunakan bahan baku impor sekitar 90 % akan sangat rentan terhadap peraturan tentang bea masuk yang seringkali menjadi benturan dalam bentuk peraturan yang sering tidak konsisten dengan praktek di lapangan.

#### 4.2.1. elemen-elemen/variabel-variabel internal

##### A. Teknologi

##### 1. Komputerisasi

Kemajuan teknologi diyakini bisa meningkatkan efisiensi dan efektifitas bagi industri manufaktur dalam menghasilkan barang produksi, demikian juga dalam pengolahan data untuk mendapatkan output yang dibutuhkan perusahaan. PT. Adhi Mix dalam mendapatkan informasi serta dalam mengoperasikan peralatan-peralatan produksinya banyak dibantu dengan adanya program komputer. Perancangan disain serta prototype dilakukan dengan komputer menggunakan perangkat lunak CAD(computer-aided design) dan CAM(computer-aided manufacturing) untuk mengendalikan peralatan otomatis yang digunakan dalam manufaktur suatu produk. Hasil yang didapat dengan adanya

komputerisasi tersebut adalah didapatkan kecepatan serta presisi dalam menghasilkan produk.

## **2. Alat produksi**

Dalam proses produksinya PT. Adhi Mix melakukan penyempurnaan mesin produksi yang pada mulanya menggunakan peralatan secara manual seperti: bending(tarik pelat logam), Cutting(potong pelat logam) kemudian diganti dengan CNC Turent Punch(mesin bubut multiguna dengan kontrol komputer numeris), NC Bending(mesin tarik logam kontrol numeris). Dengan adanya penyempurnaan tersebut diperoleh hasil yang lebih baik.

## **B. Sumber Daya Manusia**

### **1. Jumlah karyawan**

PT. Adhi Mix memiliki jumlah karyawan sebanyak 120 orang yang terdiri dari 89% karyawan tetap, 10% karyawan kontrak dan 1% konsultan. Tenaga pemasaran yang dimiliki sekarang adalah sebanyak 15 orang dengan tugas memasarkan produk-produk perusahaan serta mengadakan jalinan kerjasama terhadap agen-agen serta mencari informasi pelelangan yang bisa diikuti. Tenaga pemasar sebanyak 15 orang tersebut telah dirasa cukup untuk menangani wilayah pemasaran yang tersebar di beberapa wilayah di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Karyawan yang dirasakan masih belum bisa memenuhi kebutuhan yang diinginkan saat ini adalah karyawan bagian produksi yang hanya berjumlah 25 orang. Banyaknya pesanan yang harus dikerjakan seringkali tidak bisa memenuhi batas waktu yang telah direncanakan karena kapasitas karyawan bagian produksi yang dirasakan masih kurang sehingga untuk mengejar order dilakukan kerja lembur. Penambahan karyawan bagian produksi ini tidak dilakukan karena pertimbangan fluktuasi permintaan produk serta kapasitas produksi pada PT. Adhi Mix sendiri.

## **2. Tingkat Pendidikan Karyawan**

Adanya sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan untuk mendukung kemajuan perusahaan. Pada PT. Adhi Mix jenjang pendidikan karyawan masih dirasakan belum memenuhi kriteria yang diharapkan untuk mendukung profesionalisme karena 98% karyawan berpendidikan STM/SMU. Untuk perusahaan yang memproduksi produk-produk beton kapasitas besar dan pemasarannya berskala nasional diperlukan tenaga kerja yang didukung oleh pendidikan, wawasan dan pengalaman yang cukup untuk bisa bersaing dalam industri tersebut.

## **3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Pelatihan dan pengembangan karyawan telah dilakukan oleh PT. Adhi Mix dengan baik secara internal yaitu melalui proses sosialisasi karyawan-karyawan baru maupun secara eksternal dengan mengikutsertakan karyawan dalam

program-program pelatihan bekejasama dengan lembaga lain seperti PT.Unico dan Balai Latihan Pendidikan Teknik(BLPT) Semarang.

### **C. Manajemen dan Operasional**

#### **1. Kecepatan dan Ketepatan Informasi.**

Untuk keperluan yang berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan informasi PT. Adhi Mix banyak dibantu dengan adanya jaringan internet maupun tenaga pemasar yang tersebar di seluruh kota-kota besar di Indonesia. Kecepatan dan ketepatan informasi ini sangat penting bagi para pengambil keputusan perusahaan. Segala macam informasi mengenai persediaan barang di pabrik, perkembangan harga dan informasi penting lainnya secara internal dihubungkan dengan LAN untuk mempermudah informasi antar bagian.

#### **2. Standar dalam Prosedur Operasional**

Setiap perusahaan memiliki standar sendiri-sendiri dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan operasional. Standar tersebut tercermin dalam bagian struktur organisasi, termasuk didalamnya pedoman untuk pelaksanaan operasional. Dengan adanya standar dan prosedur operasional akan memudahkan bagi para karyawan PT. Adhi Mix dalam menjalankan tugasnya karena dengan demikian tinggal menjalankan sistem yang sudah terbentuk. Meskipun demikian sistem tersebut disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan.

### **3. Lokasi Pabrik**

Pusat kegiatan PT. Adhi Mix di Semarang tepatnya di kawasan Industri di Jalan Raya Mangkang kecamatan Tugu Semarang. Lokasi pabrik yang dekat dengan tujuan pasar memudahkan pendistribusian serta pemasaran. Selain itu letaknya strategis tidak jauh dari jalur utama mempermudah penerimaan bahan baku sehingga proses produksi bisa dilakukan secara baik tanpa adanya keterlambatan yang berarti.

### **4. Struktur Organisasi**

Implementasi strategi yang berhasil sebagian besar bergantung pada struktur organisasi primer perusahaan. Struktur membantu mengidentifikasi kegiatan-kegiatan kunci perusahaan dan cara kegiatan-kegiatan ini dikoordinasi untuk tujuan perusahaan. Struktur organisasi pada PT. Adhi Mix adalah struktur organisasi fungsional. Dengan demikian PT. Adhi Mix membutuhkan keterampilan dalam bidang spesialisasi yang jelas agar dapat membangun keunggulan bersaing dalam menyediakan produk.

## **D. Pemasaran**

### **1. Kualitas Produk**

Bagi pelanggan maupun calon pelanggan produk-produk beton, kualitas produk adalah salah satu prioritas yang utama. Selama ini dalam menjaga kualitas produk yang dihasilkan PT. Adhi Mix selalu melakukan penyempurnaan

dan perbaikan produk serta pelayanan. Pengawasan terintegrasi yang ketat dilakukan pada tiap tahapan produksi. Dari awal proses produksi sampai proses pengiriman ke lokasi proyek dan pengambilan sample untuk di test serta *maintenance* / pemeliharaan. Perbaikan yang terus-menerus dari produk PT. Adhi Mix dilakukan oleh Laboratorium internal. Sudah menjadi komitmen dari seluruh anggota organisasi/perusahaan bahwa akan selalu menjaga kepercayaan dengan melaksanakan tugas-tugas perusahaan secara sungguh-sungguh dengan persyaratan khusus untuk menjamin kebutuhan dan harapan konsumen. Bukti dari komitmen ini adalah masuknya PT. Adhi Mix menjadi anggota American Concrete Institute(ACI) dan anggota ASTM dengan nomer anggota BB 18701000. Untuk menjaga kualitas, PT. Adhi Mix telah mendapat sertifikasi ISO 9002 sejak tahun 1995.

## 2. Harga Produk

Keberhasilan penjualan produk di pasar salah satunya adalah ditentukan oleh harga produk tersebut. Untuk itu PT. Adhi Mix selalu mengupayakan harga produknya selalu bisa bersaing terhadap perusahaan pesaing. Saat ini harga-harga produk PT. Adhi Mix walaupun masih lebih tinggi dari pesaing-pesaingnya tetapi masih terjangkau oleh konsumennya. Tingginya harga produk tersebut disebabkan lemahnya posisi tawar-menawar terhadap pemasok seperti Amerika.



### 3. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang baik bisa meningkatkan efisiensi dalam penyediaan barang dan dalam memenuhi pasar sasaran. Saluran distribusi yang digunakan oleh PT. Adhi Mix adalah dengan sistem distribusi tidak langsung yaitu dari perusahaan ke kantor cabang baik di Semarang maupun di Yogyakarta.

### 4. Variasi Produk

Banyaknya variasi produk yang dihasilkan suatu perusahaan seperti produk-produk beton berpengaruh terhadap jumlah permintaan karena adanya perbedaan kepentingan konsumen dalam pemanfaatannya. Dalam usahanya memenuhi permintaan konsumen yang menuntut adanya banyak variasi produk PT. Adhi Mix selalu melakukan inovasi, pengembangan produk serta melayani pesanan/permintaan khusus. Untuk merekayasa model yang kemudian diwujudkan dalam suatu produk secara cepat sampai sekarang masih belum bisa terpenuhi sehingga banyak order yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

### 5. Promosi

Banyak sekali perusahaan yang menekankan anggaran periklanan mereka pada promosi penjualan. Promosi yang baik bisa membantu tercapainya sasaran pemasaran. Untuk itu pemilihan media promosi yang tepat sangat penting dalam memasarkan suatu produk. Dalam mempromosikan produk-produk beton PT. Adhi Mix menekankan pada dialog langsung dengan konsumen melalui pameran dan tempat percontohan produk, karena produk ini memerlukan penjelasan baik cara

penggunaan, pemeliharaan maupun perbaikannya secara langsung kepada konsumen. Program ini dirasakan efektif karena biasanya melalui program ini para konsumen tertarik dan melakukan transaksi pada PT. Adhi Mix. Melalui program ini juga dilakukan tanya-jawab untuk mendapatkan umpan balik dalam rangka mengetahui hal-hal yang masih harus ditingkatkan dan yang bisa memuaskan para pelanggan, jadi PT. Adhi Mix bisa mengetahui secara langsung mengenai produknya di mata pelanggan. Adapun jalur promosi yang lain yang secara kontinyu sudah dilakukan adalah melalui Yellow Page, penerbitan brosur, majalah Visi, dan katalog.

#### **6. Layanan Kepada Konsumen**

Layanan yang diberikan PT. Adhi Mix terhadap konsumennya dimulai dari tahap konsultasi perancangan disain, produksi peralatan, perakitan, perawatan berkala, renovasi dan jaminan purna jual. Banyaknya permintaan yang bervariasi seringkali menyebabkan PT. Adhi Mix mengalami kesulitan untuk memenuhinya, hal ini disebabkan sumber daya PT. Adhi Mix yang masih terbatas. Hal-hal semacam inilah yang biasanya mengakibatkan keterlambatan pada penyelesaian proyek. Meskipun demikian PT. Adhi Mix selalu berusaha untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Divisi produksi menangani langsung keluhan konsumen, sedangkan untuk pelayanan kerusakan sampai pada penyelesaian teknis ditangani oleh divisi pemeliharaan.

#### 4.2.3. Implikasi Strategi Perusahaan

Berdasarkan perkiraan pihak manajemen PT. Adhi Mix, tolok ukur yang digunakan untuk menilai hasil keputusan manajemen adalah persentase perkembangan nilai kontrak yang diperoleh terhadap total nilai pelelangan yang diikuti PT. Adhi Mix. Tolok ukur ini dipilih karena menunjukkan posisi daya saing PT. Adhi Mix yang sesungguhnya dan relatif lebih mudah diukur.

Kondisi yang dihadapi berdasarkan sekarang ini adalah rendahnya pertumbuhan proyek-proyek pembangunan sarana fisik di Indonesia. Di sisi lain persaingan yang selalu berusaha memanfaatkan kelemahan PT. Adhi Mix menyebabkan PT. Adhi Mix harus terus meningkatkan kewaspadaannya supaya dapat tetap bertahan pada posisi atau menjadi market leader pada industri pengadaan produk-produk beton praktekan di Indonesia.

PT. Adhi Mix sebagai perusahaan yang berada pada posisi sebagai penantang pasar telah berusaha mempertahankan kualitas dan tingkat harga yang berlaku saat ini melalui berbagai aktivitas dan strategi perusahaan.

PT. Adhi Mix sebagai perusahaan yang posisinya sebagai penantang pasar (*market challenger*) dapat memilih salah satu dari dua performance, yaitu menyerang pemimpin pasar dan pesaing-pesaing lainnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar (*market follower*) atau bersikap menerima saja, tidak mencoba untuk mengguncang (*Kottler, 1995*)

Langkah awal yang harus dilakukan penantang pasar adalah menetapkan sasaran strategis. Sasaran strategis dari kebanyakan penantang dipasar adalah peningkatan pangsa pasar. Adapun sarana yang dituju adalah adanya profitabilitas yang tinggi.

Pada dasarnya penyerang dapat memilih salah satu bentuk penyerangan sebagai berikut:

- a. ***Perusahaan menyerang pemimpin pasar***, Pilihan strategi ini akan banyak menghasilkan apabila perusahaan yang menjadi pemimpin pasar bukan "pemimpin sejati " dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna. Bidang yang harus diteliti dengan cermat adalah kebutuhan konsumen atau ketidak puasan mereka. Bila dalam kenyataanya banyak hal yang tidak atau kurang terpenuhi, maka hal ini akan menjadi sasaran strategis yang baik bagi perusahaan penyerang.
- b. ***Perusahaan menyerang perusahaan-perusahaan regional yang lebih kecil yang kurang berhasil atau kekurangan dana***. Baik kepuasan konsumen maupun potensi pembaharuan perlu diteliti lebih mendalam, bahkan serangan frontal bisa berhasil bila perusahaan lain memiliki sumber daya yang terbatas.
- c. ***Perusahaan menyerang perusahaan-perusahaan regional yang lebih kecil dan kekurangan dana***. Beberapa perusahaan tumbuh menjadi kuat tidak hanya dengan merebut konsumen dari pesaing, namun lebih-lebih dengan "melahap" perusahaan-perusahaan "teri".

Dengan posisinya sebagai penantang pasar maka PT Adhi Mix dapat memilih salah satu dari alternatif strategi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan penantang pasar. Posisi persaingan yang kuat (*strong*) yang dimiliki sangat memungkinkan untuk melakukan invest atau melakukan pengembangan. Artinya kondisi PT. Adhi Mix masih memungkinkan untuk menjalankan strategi - strategi yang ada dalam rangka mencapai posisi sebagai market leader pada penjualan Produk-produk beton praktekkan di Indonesia.

Secara spesifik terdapat beberapa strategi menyerang yang tersedia bagi penantang pasar dalam menghadapi persaingan menurut *Kotler(1995)* yaitu:

- a. Strategi pemotongan harga, yaitu strategi menyerang yang utama bagi penantang pasar adalah memasarkan produk yang bisa dibandingkan dengan produk milik pemilik pasar umum dengan harga yang lebih murah. Agar strategi pemotongan harga ini dapat berhasil , terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi:
  - Pertama, penantang harus meyakinkan pembeli bahwa produk memang bisa dibandingkan dengan milik pemimpin pasar.
  - Kedua, pembeli harus sensitif terhadap perbedaan harga dan tidak segan-segan berpindah merek lain.
  - Ketiga, pemimpin pasar harus mempertahankan harga jualnya dengan menolak ikut menurunkan harga.

- b. Strategi produk yang lebih murah. Strategi ini adalah dengan memasarkan produk dengan kualitas rata-rata atau rendah, dijual dengan harga jauh lebih murah. Tetapi bagi perusahaan yang telah mapan karena strategi ini akan diserang oleh barang yang lebih murah dari perusahaan lain dengan kualitas yang lebih rendah .
- c. Strategi produk prestise. Penantang dapat meluncurkan suatu produk yang memiliki kualitas lebih tinggi dan juga dengan harga yang lebih tinggi dari produk pemimpin pasar.
- d. Strategi pengembangan produk(*product proliferation*). Perusahaan penantang dapat menandingi pemimpin pasar dengan melansir sejumlah besar porsi sehingga pembeli lebih leluasa untuk memilih.
- e. Strategi inovasi produk. Perusahaan penantang berusaha untuk mengadakan pembaharuan produk untuk menyerang posisi pemimpin pasar.
- f. Strategi penyempurnaan jasa pelayanan. Penantang mungkin menemukan cara menawarkan jasa pelayanannya yang baru dan lebih baik.
- g. Strategi inovasi distribusi. Perusahaan penantang mungkin menemukan dan mengembangkan saluran distribusi yang baru.
- h. Strategi penekanan biaya produksi. Perusahaan penantang dapat mencoba untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah dari para pesaingnya dengan biaya produksi yang lebih murah, perusahaan akan mampu memotong harga dengan lebih agresif, agar tambahan pangsa pasar bisa dicapai.

i. Promosi yang intensif. Beberapa penantang menyerang pemimpin pasar dengan meningkatkan biaya periklanan dan promosi. Walaupun demikian, jumlah biaya promosi belum menjamin keberhasilan strategi bila tidak diiringi dengan produk dan pesan iklan yang jauh melebihi pesaing.

Untuk dapat melaksanakan strategi diatas, perlu adanya perhatian terhadap kelemahan-kelemahan yang ada pada PT Adhi Mix. Peningkatan SDM baik kualitas maupun kuantitas seperti karyawan bagian produksi, serta tenaga lapangan yang dirasakan masih kurang sehingga menimbulkan keterlambatan waktu dalam penyelesaian order. Selanjutnya untuk mengimbangi peningkatan kapasitas produksi kegiatan pemasaran ditingkatkan secara aktif dengan cara mencari informasi pasar yang ada secara terus-menerus baik pada instansi pemerintah, seperti Ditjen Pekerjaan Umum maupun asosiasi-asosiasi yang berkaitan dengan industri pengadaan produk-produk beton kapasitas besar seperti: GAPENSI(Gabungan Pengusaha Konstruksi Seluruh Indonesia). Promosi penjualan yang dipandang efektif dan signifikan terhadap volume penjualan bisa lebih ditingkatkan untuk membantu pemasaran produk. Untuk dapat menekan harga pasokan bahan baku dan komponen-komponen produk-produk beton dalam rangka meningkatkan daya saing dalam harga perlu mencari pemasok lain untuk memperkuat posisi tawar menawar.

Kualitas produk yang selalu terjaga merupakan kekuatan merupakan kekuatan yang harus selalu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan agar posisi perusahaan bisa bertahan atau bisa ditingkatkan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Perkembangan ekonomi dan arus globalisasi yang terjadi saat ini mengakibatkan semakin tinggi tingkat persaingan dunia usaha diantaranya industri pembangunan dan pengadaan produk-produk beton praktekkan kapasitas besar. Oleh karena itu semua perusahaan yang terlibat dalam industri pengadaan produk-produk beton tersebut dipacu untuk meningkatkan daya saingnya.

PT. Adhi Mix sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembangunan dan pengadaan produk-produk beton praktekkan kapasitas besar juga dituntut untuk meningkatkan daya saingnya. Keinginan meningkatkan daya saing perusahaan mengharuskan PT. Adhi Mix melakukan analisis terhadap kondisi internal dan kondisi eksternal perusahaan. Analisis tersebut berguna bagi perencanaan strategi pemasaran yang akan ditempuh oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian dan hasil analisis maka dapat disimpulkan mengenai situasi dan kondisi yang dihadapi PT. Adhi Mix adalah sebagai berikut :

1. PT. Adhi Mix menghadapi persaingan yang sangat ketat dalam industri pembangunan dan pengadaan produk-produk beton kapasitas besar di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

2. PT. Adhi Mix mengalami penurunan penguasaan pangsa pasar industri beton praktekan kapasitas besar. Hal ini ditunjukkan dengan adanya penurunan jumlah nilai penjualan yang diperoleh dalam pelelangan dibanding dengan total nilai kontrak pelelangan yang ada di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.
3. Berdasarkan hasil analisis SWOT, PT Adhi Mix memiliki posisi persaingan kuat(Strong) dan alternatif strategi yang disarankan dalam matrik SWOT adalah *invest*, artinya PT. Adhi Mix dalam industri penjualan dan pengadaan produk-produk beton kapasitas besar ini masih dapat melakukan pengembangan.
4. Kelemahan yang dimiliki oleh PT. Adhi Mix adalah harga yang ditawarkan selama ini masih belum bisa bersaing dengan pesaingnya sehingga seringkali kalah di meja pelelangan. Jumlah karyawan yang relatif masih kurang terutama karyawan bagian produksi dan tenaga lapangan baik kualitas maupun kuantitasnya untuk perusahaan bertaraf nasional seperti PT. Adhi Mix. Waktu penyelesaian pekerjaan yang sering mengalami keterlambatan juga merupakan kelemahan yang ada pada PT. Adhi Mix saat ini.
5. Kekuatan internal yang dimiliki PT. Adhi Mix diantaranya adalah kualitas produk, teknologi yang dimiliki serta daya dukung pabrik terhadap pemenuhan kebutuhan produk-produk beton.

6. Adapun peluang yang dimiliki oleh PT. Adhi Mix adalah loyalitas pelanggan yang ada saat ini serta pangsa pasar lain yang belum dituju untuk industri pengadaan produk-produk beton.

## 5.2. SARAN

Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan berdasarkan hasil nilai tertimbang maka beberapa hal yang perlu mendapat perhatian yaitu:

### 1.Kekuatan

- Kualitas produk
- Komputerisasi

### 2.Kelemahan

- Harga produk
- Jumlah karyawan

### 3.Peluang

- Pangsa pasar
- Loyalitas konsumen

### 3.Ancaman

- Pesaing
- Peraturan pemerintah

Beberapa saran yang diberikan pada manajemen PT. Adhi Mix dalam meningkatkan daya saing agar dapat mempertahankan posisinya atau bahkan dapat memperbaiki posisinya sebagai *market leader* adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi lemahnya sektor harga PT. Adhi Mix harus tetap mempertahankan dan selalu meningkatkan keunggulan pada kualitas produk dengan tetap berusaha mencapai harga yang bersaing melalui penggunaan secara maksimal teknologi yang telah diadopsi.
2. Untuk mengatasi keterbatasan jumlah karyawan sebaiknya tetap dilakukan jam lembur dalam prakteknya atau menambah persentase tenaga kontrak sesuai dengan kebutuhan untuk mengantisipasi jumlah permintaan yang ada serta meningkatkan kapasitas produksi dengan mekanisasi dan komputerisasi secara maksimal.
3. Untuk memanfaatkan peluang pasar yang masih luas sebaiknya PT. Adhi Mix melakukan kerjasama dengan banyak agen terutama di kota-kota besar yang potensial untuk memasarkan produk-produk beton. Kerjasama ini bisa menyangkut permodalan dan operasionalnya jadi semacam konsorsium mengingat keterbatasan dana dan sumber daya PT. Adhi Mix. Selain itu hal tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi adanya kerugian yang cukup besar mengingat fluktuasi harga komponen yang tidak menentu saat ini. Kemudian secara agresif melakukan kegiatan pemasaran tanpa menunggu adanya pelelangan dengan presentasi serta penawaran ke

konsumen baru.

4. Loyalitas konsumen yang ada saat ini harus terus dipertahankan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dengan selalu memelihara dan meningkatkan mutu serta layanan kepada pelanggan seperti:

- Yang dulunya setelah ada keluhan dari pelanggan baru dilakukan tindakan ditingkatkan menjadi pengawasan berkala. Hal ini juga bermanfaat bagi perbaikan kualitas produk karena selalu ada komunikasi antara konsumen dan produsen mengenai suatu produk.
- Tidak hanya membuat katalog atau brosur tetapi secara periodik memberikan informasi tentang produk baru berikut harga serta keunggulan dibandingkan dengan produk yang sudah ada.
- Pemberian diskon khusus kepada pelanggan secara periodik untuk mempertahankan pelanggan agar tidak beralih ke produk lain.

5. Sebagai penantang pasar perlu menerapkan beberapa strategi untuk menyerang antara lain:

- a. *Strategi produk prestise*, dengan cara menjaga keunggulan kualitas produk, dengan tetap menggunakan bahan baku beton praktekan yang tahan lama dan anti pecah serta kualitas desain produk-produk beton khususnya dalam aspek fungsi, estetika dan kepraktisannya untuk menjaga pelanggan yang loyal terhadap kualitas produk yang dihasilkan PT. Adhi Mix selama ini agar tidak beralih ke produk lain.

b. *Strategi produk yang lebih murah, dengan cara:*

- Mencari pemasok dari negara lain selain Amerika baik dari luar atau dalam negeri untuk pemasok bahan baku dan komponen produk-produk beton dalam rangka memperkuat posisi tawar-menawar sehingga bisa didapatkan harga yang lebih rendah.
- Mengakumulasi pengalaman produksi lebih cepat dari para pesaing serta rajin mengejar sasaran pangsa pasar untuk memperbaiki produktivitas serta biaya yang lebih rendah.

c. *Strategi penyempurnaan jasa pelayanan, dengan cara melakukan pelayanan kepada konsumen terutama dalam masalah waktu penyelesaian pekerjaan dengan cara pembinaan secara bertahap pada karyawan bagian produksi dan tenaga lapangan menuju spesialisasi keahlian karena dengan spesialisasi baru diperoleh waktu penyelesaian yang lebih cepat.*

d. *Strategi pengembangbiakan produk, selalu melakukan inovasi produk yang lebih cepat secara computerized dalam hal desain, instalasi maupun proses produksi supaya tidak ketinggalan dengan produk yang dihasilkan pesaing.*

6. Untuk mengantisipasi adanya kebijakan pemerintah yang mempermudah investasi PMA yang akan memunculkan pesaing-pesaing dengan modal kuat dan manajemen internasional perlu dipertimbangkan suatu aliansi diantara perusahaan pengadaan produk-produk beton untuk melakukan kerjasama atau penggabungan untuk meningkatkan kemampuan serta mengurangi persaingan

yang tinggi dalam industri pengadaan dan pembangunan produk-produk beton di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barry Cushway and Derek Lodge. 1993. *Organisational Behavior And Design*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Craven, Hills & Woodruff, 1980, *Marketing Decision Making Concepts and Strategy*, Illinois: Richard D. Irwin.
- Husein Umar. *Petunjuk Lengkap Membuat Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali Pers, 1996.
- Husein Umar. *Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Hax. A.C. and N.S. Majluf. 1991. *The Strategic Concept and Process : A Pragmatic Approach*. Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey.
- Jamli, A. dan Winahjoe S. 1992. *Dasar-Dasar Riset Pemasaran*. Media Widya Mandala, Yogyakarta.
- Kotler, P. 1996. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 6. Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Philip. *Marketing Management*. 9<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prantice Hall, 1997.
- Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*. Edisi 7, Singapore: McGraw-Hill, International Edition, 1995.
- Mintzberg, H. And Quinn, J.B. 1991. *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases*, Second Edition, Prentice Hall, Engelwood, New Jersey.
- Mahin, Philip W., 1991, *Business to Business Marketing, Strategic Resource Management and Cases*, Boston: Allyn and Bacon
- Malhotra, Naresh K. *Marketing Research, An Applied Orientation*. New Jersey: Prantice, 1993.



- Porter, Michael E, 1983, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E., 1991. *Strategi Bersaing*. Erlangga. Jakarta.
- Porter, Michael E., 1993, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta: Erlangga.
- Parasuraman A. *Marketing Research*. 2<sup>nd</sup> edition, Texas: Addison-Wesley Pub. Co., 1991.
- Paul Hague and Peter Jackson. *Marketing Research in Practice*. London: Kogan Page Ltd. 1992.
- Rangkuti, Freddy, 1997, *Riset Pemasaran*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy, dalam *JURNAL EKONOMI PERUSAHAAN*, Volume 3 no.2, Edisi Oktober 1996, diterbitkan oleh STIE IBII.
- Rangkuti, Freddy, 1996, *Manajemen Persediaan: Aplikasi di bidang Bisnis*, Edisi kedua, Jakarta: PT. Rajawali.
- Rangkuti, Freddy, 1998. *Analisis SWOT: Teknik membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Steiner, G dan Miner, 1997, *Management Policy and Strategy*, New York: Macmillan.
- Verhaak dan Haryono Imam, *Filsafat Ilmu Pengetahuan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1989.
- Walter W. Daniel. *Applied Nonparametric Statistics*, USA: Georgia State Univ.: Houghton Mifflin Company, 1978.
- Wheelen, 1995, *Strategic Management and Business Policy*, 5 Ed, NY: Addison-Wesley Publishing Company.

## Lampiran 1

### DAFTAR PERTANYAAN KEPADA RESPONDEN

#### PT. ADHI MIX

#### I. Penentuan bobot pentingnya suatu variabel/elemen

Petunjuk:

Apabila menurut bapak/ibu/saudara masih perlu, kami persilakan untuk menulis faktor/elemen lain, kemudian berilah bobot penting variabel tersebut pada tanda( )

Bobot	Arti
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup penting
2	kurang penting
1	Tidak penting

A. Berikut ini daftar sejumlah variabel/elemen lingkungan eksternal yang diidentifikasi dapat mengancam PT. Adhi Mix dalam memasarkan produk-produk beton, berilah bobot dan alasan saudara.

No	Elemen/Variabel	Alasan
1	Pesaing	( )
2	Nilai Tukar Mata Uang	( )
3	Perkembangan Ekonomi	( )
4	Keamanan	( )
5	Peraturan Pemerintah	( )

## Lampiran 2

B. Berikut ini daftar sejumlah variabel/elemen lingkungan eksternal yang diidentifikasi dapat memberikan peluang kepada PT. Adhi Mix dalam memasarkan produk-produk beton, berikan alasan saudara.

No	Elemen/Vriabel	Alasan
1	Loyalitas Konsumen	( )
2	Perubahan Teknologi	( )
3	Pangsa Pasar	( )
4	Produk Substitusi	( )

### Lampiran 3

C. Berikut ini daftar sejumlah variabel/elemen lingkungan eksternal yang diidentifikasi sebagai elemen kunci sukses PT. Adhi Mix dalam memasarkan produk-produk beton, berikan alasan saudara.

No	Elemen/variabel	Alasan
1	Komputerisasi	( )
2	Alat Produksi	( )
3	Jumlah karyawan	( )
4	Tingkat Pendidikan Karyawan	( )
5	Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	( )

No	Elemen/variabel	Alasan
6	Kecepatan dan ketepatan Informasi	( )
7	Standar dalam Prosedur Operasional	( )
8	Lokasi Pabrik	( )
9	Struktur Organisasi	( )
10	Kualitas Produk	( )
11	Harga Produk	( )
12	Saluran Distribusi	( )

No	Elemen/variabel	Alasan
13	Variasi Produk	( )
14	Promosi	( )
15	Layanan pada Konsumen	( )

## Lampiran 4

### I. Penentuan nilai suatu variabel/elemen

Petunjuk: Berilah nilai pada tanda ( )

<u>Nilai</u>	<u>Arti</u>
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup penting
2	Kurang penting
1	Tidak penting

A. Berikut ini daftar sejumlah variabel/elemen lingkungan eksternal yang diidentifikasi dapat mengancam PT. Adhi Mix dalam memasarkan produk-produk beton, berilah nilai dan alasan saudara.



No	Elemen/Variabel	Alasan
1	Pesaing	
2	Nilai Tukar Mata Uang	
3	Perkembangan Ekonomi	
4	Keamanan	
5	Peraturan Pemerintah	

## Lampiran 5

Petunjuk: Berilah nilai pada tanda ( )

<u>Nilai</u>	<u>Arti</u>
5	Peluang sangat tinggi
4	Peluang tinggi
3	Peluang sedang
2	Peluang rendah
1	Peluang sangat rendah

B. Berikut ini daftar sejumlah variabel/elemen lingkungan eksternal yang diidentifikasi dapat memberikan peluang PT. Adhi Mix dalam memasarkan produk-produk beton, berilah nilai dan alasan saudara.

No	Elemen/variabel	Alasan
1	Loyalitas konsumen	( )
2	Perubahan teknologi	( )
3	Pangsa pasar	( )
4	Produk substitusi	( )